

MOINS DE HIÉRARCHIE, PLUS D'ENGAGEMENT

L'auto-organisation peut favoriser l'engagement et le bien-être des équipes.
C'est ce que montre l'exemple de l'entreprise romande Loyco, qui applique cette approche depuis bientôt dix ans.

Texte: Erik Freudenreich

Quelle est l'influence de l'auto-organisation sur le sens et le bien-être au travail? C'est la question que se sont posée il y a quelques années les fondateurs de Loyco, une entreprise romande de services d'externalisation administrative et de conseil. «Lors de la création de notre entreprise en 2013, nous avons mis en place une organisation très flexible», explique Christophe Barman, cofondateur de Loyco. «Le passage à une structure plus hiérarchisée, rendu nécessaire par la croissance, a fait apparaître chez certains collaborateurs et collaboratrices les premiers signes de démotivation.»

La direction de Loyco a alors décidé de repenser son mode de fonctionnement. Elle s'est notamment inspirée des principes de l'holocratie ainsi que du manifeste «Reinventing Organizations»

de l'économiste belge Frédéric Laloux. Publié en 2014, cet ouvrage a contribué à la diffusion d'un nouveau paradigme organisationnel qui rompt avec les modèles hiérarchiques traditionnels et un système de management strict par le contrôle.

L'auteur y décrit l'émergence de ce qu'on appelle les «organisations Opale», des entreprises qui ont atteint le stade de développement le plus avancé. Elles se basent sur les trois principes fondamentaux suivants:

1. **L'autogouvernance:** un fonctionnement par petites équipes, composées en général d'une dizaine de personnes, qui disposent d'une large autonomie décisionnelle pour fixer leurs priorités et s'organiser.
2. **La plénitude:** une grande importance est accordée à l'intégrité de la personne sur le lieu de travail. Un individu ne se limite pas à sa fonction, mais fait partie d'une communauté professionnelle qui, au-delà des rôles formels, intègre également le facteur humain et l'expérience personnelle.
3. **La raison d'être évolutive:** enfin, la mission et les objectifs dépassent la simple recherche de profit et de croissance. L'entreprise est considérée comme un organisme vivant, en constante évolution, capable d'apprendre, de changer et de s'adapter en permanence à son environnement.

La «Loycocracy»

En 2017, Loyco a instauré la «Loycocracy», un modèle de gouvernance partagée, qui s'organise en équipes autonomes et en rôles. Chaque personne cumule plusieurs rôles, avec une estimation du temps alloué à chacun d'entre eux. Aux rôles techniques s'ajoutent des rôles de supervision ou de support. Ainsi, une personne peut, par exemple, consacrer la majeure partie de son temps à son activité principale tout en assumant un rôle dans le domaine des talents (RH), de la logistique ou de l'organisation. La répartition de ces rôles évolue au fil du temps.

«Aujourd'hui, nous sommes 140 collaboratrices et collaborateurs et il n'y a plus aucun chef; chaque personne est autonome dans l'exécution de ses rôles. Les décisions sont prises selon deux principes: d'une part, on vérifie si le rôle dispose du pouvoir décisionnel adéquat et, d'autre part, on recherche une solution consensuelle avec l'ensemble des rôles concernés.»

Plus de 99% des décisions sont prises selon ce modèle. Pour les décisions stratégiques, l'entreprise a mis en place une forme de démocratie interne qui implique tant les actionnaires que le conseil d'administration selon des mécanismes de vote et de «navette» entre ces deux cercles, calqués sur le fonctionnement du Parlement suisse.

Contrairement à certaines idées reçues, auto-organisation ne signifie pas absence de cadre. «Notre modèle de gouvernance est même plus structuré que celui d'une organisation traditionnelle», souligne Christophe Barman. «Nous nous appuyons notamment sur une constitution qui régit les principes de gouvernance de l'entreprise et qui est accessible au public, à l'image des cercles et des rôles.»

Impacts concrets

Ce nouveau modèle influence très concrètement le bien-être et l'engagement des équipes. «Contrairement aux descriptions de poste classiques, les rôles sont plus fluides. Cela permet d'aligner au mieux les compétences et les intérêts. Les collaboratrices et collaborateurs font davantage ce qu'ils aiment et ce pour quoi ils ont du talent. De plus, ils peuvent adapter leurs rôles au fil du temps, ce qui renforce le sens au travail. Ils disposent également d'une grande flexibilité dans l'organisation de leur travail.»

Les indicateurs RH confirment les effets positifs de ce modèle. «En 2025, nous avons enregistré un taux d'absentéisme d'environ 2,2% seulement et un taux de rotation du personnel d'à peine 7%»,

ATELIER

Dans le cadre de l'atelier interactif «Équipes auto-organisées, moteurs d'une prospérité régénérative» (FR)

animé par Christophe Barman (Loyco) et Stephanie Tauber Gomez (B Lab Switzerland), découvrez comment l'autogouvernance se vit au quotidien. Quels défis Loyco a-t-elle dû surmonter? Quels impacts qualitatifs et quantitatifs ont été observés? À l'aide d'un canevas structuré, les participantes et participants pourront analyser comment transposer ce modèle au sein de leur propre entreprise.

Congrès national sur la gestion de la santé en entreprise, 15 septembre 2026, 11h30-12h30 (atelier n° 9, salle Panorama 5, 6e étage).

précise Christophe Barman. L'entreprise intègre en outre une dimension sociale et écologique dans la mesure de sa performance. Ainsi, l'indicateur EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements) a été rebaptisé EBITDA-PP pour inclure «People & Planet».

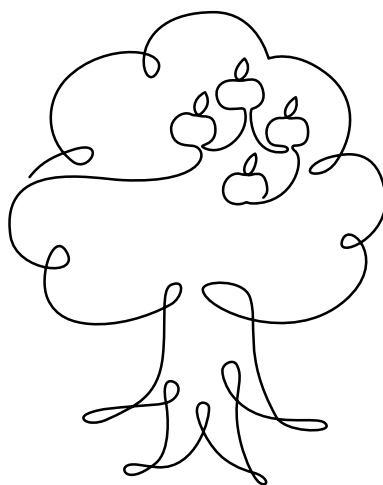
Liberté et légitimité

L'introduction d'une forme de self-management ne va toutefois pas sans obstacles. «L'un des principaux défis consistait à créer un environnement où les collaboratrices et collaborateurs osent exercer l'autorité associée à leurs rôles. Il a fallu du temps pour que les personnes se sentent légitimes à prendre des décisions; ça ne se décrète pas du jour au lendemain.» De plus, une très grande liberté peut également conduire à un surinvestissement. «Nous avons eu quelques cas de burnout. C'est pourquoi, aujourd'hui, nous accompagnons mieux notre personnel et investissons davantage dans notre politique de santé au travail. Depuis 2025, nous sommes certifiés «Friendly Work Space».»

Pour les organisations qui souhaitent s'inspirer de ce modèle, Christophe Barman cite quatre conditions sine qua non:

1. La stratégie doit être claire, contraignante et, idéalement, élaborée en collaboration avec les équipes.
2. La structure organisationnelle doit être explicite et formalisée, avec une bonne coordination entre les différents niveaux de gouvernance.
3. Il faut une culture d'entreprise forte, vécue au quotidien et incarnée sur le long terme, notamment grâce à des feedbacks réguliers sur les comportements attendus.
4. Les informations doivent être accessibles, structurées et transparentes, car les collaboratrices et collaborateurs ne peuvent agir de manière autonome que s'ils disposent des informations adéquates.

OUTIL «ARBRE DE L'ÉQUIPE»



Fruits =
Possibilités et opportunités

Tronc =
Comment préserver les forces de notre équipe?

Racines =
Les qualités collectives qui font de nous une équipe

Afin de renforcer la cohésion entre ses 140 collaboratrices et collaborateurs répartis sur cinq sites, Loyco utilise l'outil «Arbre de l'équipe» issu du Leadership-Kit de Promotion Santé Suisse. Cet outil gratuit vise à mettre en évidence les forces et les valeurs communes d'un groupe. Le principe? Au cours d'un atelier d'environ 40 minutes, chaque participante et participant commence par identifier les qualités de l'équipe (racines). Ensuite, le groupe sélectionne celles qui le représentent le mieux et discute de leur signification concrète. Le «tronc» permet de réfléchir à la manière de préserver ces atouts, tandis que les «fruits» ouvrent sur l'avenir et les opportunités de développement.

Vous trouverez ici l'outil gratuit «Arbre de l'équipe» de Promotion Santé Suisse:



Cliquez ici pour découvrir le témoignage de Loyco sur l'utilisation de l'outil, vidéo incluse:



image: m.d.d.