



## Rencontre avec Yohann Beaufils, fondateur d'une entreprise libérée

15 février 2017

[Le papillon mène l'enquête](#) [No Comments](#)

Culture papillon est allé à la rencontre de Yohann Beaufils, fondateur de la société caennaise AET, qui fonctionne selon les principes de l'entreprise libérée.

### Présentez nous votre activité

Chez AET, nous sommes des spécialistes du petit électroménager. Nous accompagnons nos clients de la conception à l'industrialisation de leurs produits. Nous avons également une activité de tests en laboratoire (certifications, essais consommateurs, durée de vie par exemple). Nous travaillons avec de grands groupes tels que Riviera & Bar ou Siméo et avec la grande distribution pour leurs propres marques.

### Comment s'organise le management chez AET ?

AET est une société familiale, au fur et à mesure de la croissance j'ai embauché des personnes que je connaissais : anciens collègues, famille, amis. Beaucoup sont passés par des plans sociaux, il était important pour moi de ne pas voir leurs talents et leurs savoir-faire se perdre dans des reconversions. J'ai d'autant plus à cœur d'apporter un environnement de travail épanouissant que je connais très bien tous les salariés et que la plupart d'entre eux ont un passif de souffrance professionnelle. Nous avons tous travaillé dans des structures à l'organisation matricielle. Selon le principe des équipes projet, tout le monde était responsable de tout et n'avait de rapport hiérarchique sur personne. Chez AET, nous avons donc développé un mode de travail basé sur l'empathie et le leadership mais sans structure hiérarchique classique : il n'y a pas de chefs de service. « Bon sens, bonne volonté, bonne foi, bonne humeur », ce code de conduite est affiché au mur. La notion d'aventure collective est clé. Chacun est libre de prendre les initiatives qu'il juge bonnes pour la société. Ces décisions doivent être en phase avec deux valeurs très simples :

- L'homme est bon : un climat de confiance règne au sein de l'équipe, il n'y a pas de place pour la méfiance ou le contrôle.
- L'amour du client : nous devons notre croissance au fait de toujours proposer une solution sur mesure à nos clients. Nous n'avons pas de catalogue défini, nous ne nous enfermons pas dans des cases.

### Comment s'est mis en place cet environnement de travail?

Cette organisation ne s'est pas décidée du jour au lendemain mais s'est construite petit à petit, à "l'instinct". Il y a un an et demi, des problèmes autour de l'esprit d'équipe ont commencé à se poser et je me suis beaucoup interrogé sur la façon de consolider ce que nous avions construit. Je me suis alors documenté sur l'entreprise libérée et j'ai identifié des axes d'amélioration comme la communication interne ou la définition d'objectifs communs. Nous avons donc mis en place des ateliers autour de thèmes définis tous ensemble. Cela va du rangement à la redistribution des bénéfices en passant par l'organisation du temps de travail. L'idée est simple : chaque équipe de 3 ou 4 personnes analyse son sujet (points forts et faibles), fait des propositions et ouvre ainsi le débat avec l'ensemble des salariés. Même s'il n'est pas toujours facile de trouver un consensus, nous avons une équipe formidable dont l'ouverture d'esprit facilite ces nouvelles pratiques.

### Quels sont selon vous les éléments clés pour qu'une telle organisation puisse fonctionner?

La création d'un environnement de confiance est primordial. Pour cela, la transparence joue un rôle majeur. Chez AET, les informations sont mises à disposition de tous les salariés, y compris les plus sensibles. Cacher des choses c'est créer de la défiance. Le droit à l'erreur est également très important : comment demander aux gens d'être force de proposition si les erreurs sont sanctionnées ? Enfin, il faut que le manager sache mettre son ego de côté afin d'être capable de déléguer, de lâcher prise pour ne pas vouloir tout contrôler.



### S'il n'y a pas de chefs de service, comment vous organisez vous concrètement ?

Par exemple, nous avons mis en place un système de référents au sein du laboratoire. Chacun est responsable de son client de A à Z : du devis au Service Après Vente. Plus rien ne passe par moi. L'ensemble de l'équipe a refusé qu'il y ait un responsable de laboratoire. Ainsi les différents référents se réunissent pour définir les priorités en cas de besoin. Dans 5% des cas, ils sollicitent mon avis, je ne fais alors que les conseiller, je ne tranche absolument pas.

### Quelle est votre principale difficulté ?

Faire vivre cette dynamique d'entreprise libérée : continuer à apporter de nouvelles idées, ne pas avoir peur de l'itération. Impliquer chacun à son niveau n'est pas toujours facile, il ne doit pas y avoir une partie des salariés actrice et l'autre spectatrice. Mais je suis pleinement confiant, nous avons déjà fait 95% du chemin.

By Léa Balloy