

Transformer son entreprise pour fidéliser et attirer les talents

Comme de nombreuses entreprises, les **cabinets d'expertise-comptable** sont confrontés à des **problèmes de recrutement**. En cause, un **management parfois dépassé** qui rend les **structures peu attrayantes**. **Christophe Thuillier**, adepte de l'entreprise libérée, livre quelques pistes de réflexion pour améliorer son **organisation** et son **image**.

- 30 JUIN 2021



Christophe Thuillier dirige Agesys, entreprise libérée depuis 2012.

Choisir sa voiture de fonction, son bureau, ses horaires de travail et même son chef, participer aux décisions de l'entreprise, obtenir des primes ou des jours de congés supplémentaires en contrepartie de son investissement... C'est peut-être ça, le secret du bonheur en entreprise. « *Aujourd'hui les collaborateurs ne se contentent plus de salaires attractifs, ils veulent aussi du bien-être au travail* », résume Corinne Renart, vice-présidente du conseil régional de l'Ordre des experts-comptables, également à la tête d'un cabinet de douze personnes situé à Wambrechies. « *Nos cabinets fonctionnent comme des entreprises. Si nous voulons les rendre plus attractifs il faut donc adapter notre management pour le rendre plus participatif et plus collaboratif. Pour cela, il faut changer l'état d'esprit du dirigeant en premier lieu...* »

Un processus long, « *très difficile* », vécu presque comme une « *souffrance* » pour Christophe Thuillier, qui a fait d'[Agesys](#) une [entreprise libérée](#) en 2012. Pour le dirigeant de cette société de 70 collaborateurs spécialisée dans les services numériques et basée à Noyon, dans l'Oise, il y a deux grandes étapes à surmonter : « *La première, c'est le lâcher prise, accepter de déléguer. Ce n'est pas facile car on pense toujours que ce que font les autres est moins bien. Dans un second temps, c'est justement l'inverse qui se produit : on s'aperçoit que les autres peuvent aussi faire mieux que nous. Et là, il faut savoir mettre son égo de côté...* ». Aujourd'hui, le chef d'entreprise a retrouvé sa sérénité... et beaucoup de temps libre ! « *Je consacre davantage de temps à ma famille et à mes passions* », sourit-il.

Un management participatif et collaboratif

Et cette qualité de vie, il l'offre aussi à ses collaborateurs grâce à un management horizontal, collaboratif, complètement repensé. « *Nous avons développé un contexte de travail riche et varié permettant à chaque employé d'y trouver ce qu'il souhaite en fonction de ses besoins, qui évoluent naturellement au fil du temps. Un jeune issu d'école et sans enfants qui vient d'être recruté s'investira à 300% dans son travail et sera plutôt attentif à la rémunération et aux primes. Un père ou une mère de famille en milieu de*

carrière voudra davantage de jours de congés pour les passer avec ses enfants. On s'adapte grâce à un système de points qui permet de choisir ses avantages dans un catalogue », développe Christophe Thuillier.

« Aujourd'hui les collaborateurs ne se contentent plus de salaires attractifs, ils veulent aussi du bien-être au travail »

Ce grand adepte de l'entreprise libérée a réussi à « diluer le pouvoir » en mettant notamment en place des cellules organisationnelles par thématique ou type d'activités. Celles-ci sont animées par des collaborateurs de la structure, eux-même cooptés par leurs collègues. « *C'est quelque chose de facile à mettre en place à l'échelle de nos cabinets. Il peut par exemple y avoir des cellules sur l'organisation administrative ou sur l'utilisation d'un nouveau logiciel* », ajoute Corinne Renart, qui a déjà entrepris des modifications dans le management de son cabinet Rev Comptabilité. « *Cela crée de la coordination et de la solidarité entre les collaborateurs, c'est très important pour l'homogénéité de l'équipe* », note-t-elle.



Le bien-être au travail est désormais un critère très recherché par les collaborateurs.
(c)AdobeStock

S'occuper de l'autre, être à l'écoute de ses collègues, reconnaître leurs compétences et leur implication, cela fait aussi partie des motivations de Christophe Thuillier : « *Le management relationnel contribue au bonheur de chacun et à une bonne entente entre les collaborateurs. Chez Agesys par exemple, les employés peuvent distribuer des primes à leurs collègues. Et les primes d'investissement sont basées sur des critères d'autoévaluation.* »

Une entreprise en bonne santé

Malgré une grande autonomie, les abus et écarts restent rares, comme le souligne le chef d'entreprise : « *C'est un peu comme la liberté dans la vie, finalement elle n'est pas sans limites. Des autocontrôles se mettent en place spontanément.* » Et pour protéger cet équilibre, Christophe Thuillier a tout de même développé une cellule de régulation, « *qui ne vient pas se mettre au dessus des autres mais qui porte un regard sur l'ensemble* » afin de diffuser une « *autorité bienveillante* » au sein de l'entreprise. Constituée de sept membres permanents, elle accueille chaque mois un collaborateur différent qui participe aux réunions hebdomadaires.



Corinne Renart a déjà entrepris des changements dans le management de son cabinet situé à Wambrechies.

Christophe Thuillier, qui est passé de 60 à 15 heures hebdomadaires au sein d'Agésys, ne participe plus à une majorité de décisions. Il incarne désormais un rôle de conseiller, de consultant, d'expert, de « *dynamiseur* » entre les différentes cellules et d'ambassadeur à l'extérieur. « *Je suis davantage*

sollicité pour mon savoir-faire dans certains domaines, je mets les gens en relation et je fais connaître Agesys en dehors de ses murs. Un PDG de PME occupe rarement ses fonctions de président. Chez moi c'est l'inverse », explique-t-il.

Et un PDG heureux, avec des collaborateurs heureux, ça donne forcément une entreprise heureuse elle aussi. *« L'impact de l'entreprise libérée est difficile à quantifier au niveau des résultats. Mais on peut quand même se baser sur l'Ibet (Indice de bien-être au travail), établi par un cabinet indépendant. Chez nous il est de 95%, bien au-dessus de la moyenne nationale qui est de 72% », se félicite le dirigeant d'Agesys pour qui « un taux de turn over et des arrêts maladie réduits permettent de faire d'énormes économies à l'année, ce qui contribue à la bonne santé de l'entreprise. »*