



Outils pratiques pour mon entreprise

JEAN-MARC GANDY – Formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques

OUTIL 14 – ET SI NOUS ADOPTIONS LE MODE “ENTREPRISE LIBÉRÉE” ?

Quoi de commun entre le picard Favi (pièces de fonderie), le nantais Chronoflex (flexibles hydrauliques), l'occitan Poulth (biscuiterie)? Ces PME ont été mises à l'honneur pour avoir été les pionnières ayant chamboulé la vision du management traditionnel.

Alors quelle mouche a bien pu piquer l'auteur de la présente chronique? Car, nous en sommes sûrs, celle-ci fera réagir nombre de lecteurs. Courage: enfilons notre gilet pare-balles!

« DITES PATRON, CE SERA QUAND NOTRE TOUR DE FONCTIONNER EN ENTREPRISE LIBÉRÉE ? IL FAUDRAIT S'Y METTRE : HIER ENCORE À LA TÉLÉ ILS ONT MONTRÉ... »

Voici donc comment le débat peut vous tomber dessus. Le terme “entreprise libérée” a été popularisé par Isaac Getz (professeur à ESCP Europe) et Brian M. Carney (éditorialiste) dans un ouvrage célèbre: Liberté & Cie. Le constat de départ: les contrôles de toute sorte, de plus en plus nombreux, dopés par l'informatisation, entraînent une perte d'autonomie et de responsabilités. Les décisions prises en haut de la pyramide, à grand renfort d'indicateurs et de ratios, sont en décalage profond avec la réalité du terrain. Conséquence: une démotivation profonde des collaborateurs, une chute de l'implication, de la créativité. L'entreprise libérée propose de redonner du sens au travail quotidien en accordant aux salariés une liberté d'auto-organisation, partant du principe que “celui qui fait est celui qui sait”. Les auteurs précisent bien que l'entreprise libérée ne saurait se résoudre à quelques “recettes magiques” universelles. Au contraire, il faut s'adapter au contexte.

PETIT TEST À SOUMETTRE À SES COLLABORATEURS

Dans les cas suivants, préférez-vous fonctionner en autonomie totale de l'équipe (sans manager de proximité) ou préférez-vous la présence d'un manager de proximité (avec un mode de management privilégiant la confiance et la consultation de chacun) ?	Autonomie complète	Manager de proximité
Organisation du travail et plannings		
Gestion des absences		
Gestion des augmentations		
Obtention d'une reconnaissance (remerciements...)		
Établissement de règles de vie en commun		
Recadrage des collègues qui ne jouent pas le jeu		
Prises de décisions engageant l'avenir de l'équipe ? (investissements...)		

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : SIMPLE MODE OU RÉVOLUTION MANAGÉRIALE...

JUSQU'ICI, TOUT LE MONDE POURRAIT À PEU PRÈS S'ACCORDER. LE CONCEPT PARAÎT ASSEZ LOGIQUE ET PLUTÔT SÉDUISANT.

Ne s'agirait-il d'ailleurs pas d'un nouvel habillage du bon vieux “management participatif”? C'est en présence de la version “dure” de l'entreprise libérée que se posent les vrais problèmes: - Le management de proximité doit tendre à disparaître car les collaborateurs s'auto-organisent et s'autogèrent de manière souple et adaptative. Des “animateurs” sont désignés au sein du groupe pour une durée déterminée (rotation).

- Les groupes planifient eux-mêmes totalement leurs tâches et leur temps de travail.
- Les congés sont autogérés. Dans les systèmes les plus mûrs, les augmentations individuelles sont également gérées par le groupe.

UTOPIE, VISION “BISOUNOURS” DES RÉALITÉS HUMAINES ?

Dans les entreprises régionales (non citées ici) qui vont le plus loin, nous constatons que les choses sont loin d'être aussi simples qu'on veut bien le dire. Passée la période d'euphorie, le poids de petits clans au sein des groupes peut vite se faire sentir, donnant l'impression que certains tirent la couverture à eux en toute impunité. L'idée qu'un groupe auto-géré ira spontanément dans le sens de la “création de valeur au service de tous” n'est pas si évidente. Là encore, des dérives sont vite observées et l'entreprise libérée mal régulée va voir sa survie économique mise en jeu. Ne soyons pas

naïfs, tout système porte en lui le revers de la médaille, les systèmes basés sur le collectif n'y échappent pas (veuillez excuser ma comparaison simpliste et réductrice avec les kibboutz israéliens et les kolkhozes soviétiques).

Les nombreuses enquêtes menées auprès des salariés montrent qu'une forte présence du management de proximité est plébiscitée, considérée comme un garant d'équité. Les collaborateurs apprécient de pouvoir s'appuyer sur celui qui joue un rôle de référent. Phénomène de génération? Même les “Y” et les “Z” répondent dans le même sens. Exit l'entreprise libérée? Non, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Les principes d'autonomie, d'allègement des procédures de reporting et de contrôle sont vitales si l'on veut remotiver ses collaborateurs. Mais la présence de “managers de terrain” éclairés et participatifs est essentielle.

CHRONIQUE RÉALISÉE DANS LE CADRE DE RESO HEBDO ECO
www.facebook.com/resohebdoeco

