27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00

Sens et liberté | Revenir aux fondamentaux du management

SENS ET LIBERTÉ
REVENIR AUX FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

bpifrance LAB

SENS ET LIBERTÉ
REVENIR AUX FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est décisif de combler.

Bpifrance Le Lab est le laboratoire d'idées des PME-ETI. Sa mission : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

Bpifrance Le Lab fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI. Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

Retrouvez nous sur **bpifrance-lelab.fr**

ÉDITO

DE BPIFRANCE LE LAB

Lors de son étude sur les talents dans les PME-ETI (publiée en 2017), **Bpifrance Le Lab** montrait que le 1er enjeu RH identifié par les dirigeants - quelle que soit la taille de leur entreprise - portait sur la motivation de leurs collaborateurs. La question est toujours aussi prégnante. Comment créer de l'adhésion au projet d'entreprise ? Comment engager les collaborateurs, dans un contexte de transformations numérique et climatique, où la pression sur les entreprises se fait toujours plus forte ?

C'est ici qu'intervient le management qui peut créer autant d'engagement que de désengagement des collaborateurs. Il est souvent question d'innovations managériales parsemées de concepts, comme l'entreprise libérée, le plus connu. Nous avons donc voulu comprendre pourquoi les pratiques de management sont tant décriées, et montrer ce qu'on attend d'elles dans le contexte actuel, et comment les mettre en œuvre dans une PME-ETI.

Cette étude se présente comme un guide pour les dirigeants. Nous leur donnons un cadre de réflexion avec des modalités d'application théoriques, complétées par des exemples bien concrets.

Nous avons, à l'issue de ce travail, une conviction : il est urgent de revenir aux fondamentaux du management, le « bon sens » diront certains.

Le management est un art subtil et difficile et ceux qui l'incarnent en entreprise doivent avoir des qualités relationnelles fortes - et bien d'autres - sans avoir peur de la remise en question permanente pour s'ajuster aux besoins de leurs équipes. Nous nous inscrivons en faux avec ceux qui poussent à la suppression systématique des lignes managériales. Ce ne sont pas les managers qui brisent les énergies mais l'autoritarisme, l'excès de contrôle et l'absence de confiance. Et bien sûr, le management a toute sa place dans la PME ou l'ETI : la proximité naturelle du dirigeant avec ses collaborateurs ne doit pas faire oublier les besoins quotidiens d'animation, de communication et d'explicitation des décisions stratégiques, de transversalité entre les équipes, etc.

CE QU'IL FAUT RETENIR

1 74 % DES DIRIGEANTS ESTIMENT QU'ILS DOIVENT RÉINTERROGER LEURS PRATIQUES MANAGÉRIALES DANS LES PROCHAINES ANNÉES [1]

Il s'agit pour eux d'améliorer la performance de leur entreprise. Cela montre que le sujet n'est pas de sensibiliser, mais d'aider les dirigeants des PME et ETI à se poser les bonnes questions et à offrir des premiers éléments de réponse.

2 LE TEMPS DU CHANGEMENT EST MAINTENANT, SOUS PEINE DE PERDRE SES CLIENTS ET/OU SES COLLABORATEURS

Deux tendances majeures s'imposent aujourd'hui. Tout d'abord, l'exigence croissante de clients toujours plus pointilleux et impatients. En matière de vitesse d'exécution, de personnalisation, d'expérience client ou encore de prix, les pressions externes à l'entreprise ne cessent de croître. Ensuite, les collaborateurs sont de plus en plus désireux d'évoluer dans un cadre stimulant et respectueux de leur bien-être.

[1] **Bpifrance Le Lab,** *La Gouvernance des PME-ETI. Levier de confiance et de performance,* décembre 2019.

3 L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES AFFECTE TOUTE L'ENTREPRISE, DU COLLABORATEUR AU DIRIGEANT

Il revient à ce dernier de devenir un vrai « chef d'orchestre », promoteur et sponsor de ces changements. Cette posture doit devenir aussi naturelle que possible pour le dirigeant afin d'assurer l'exemplarité, d'embarquer ses équipes et de faire en sorte que ces évolutions soient bien mises en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise.

4 AU-DELÀ DES EFFETS DE MODE DE CERTAINS MODÈLES, L'IMPORTANT AUJOURD'HUI EST DE PROPOSER DES BONNES PRATIQUES ET DES AXES DE TRAVAIL

En effet, chaque remise en cause du taylorisme depuis les années 1930 ou chaque proposition de modèle alternatif s'est accompagnée de leur lot de critiques et limites. Il s'agit avant tout d'adapter les évolutions managériales au contexte d'entreprise.

5 TOUT DIRIGEANT, AVEC SON ÉQUIPE, PEUT COMMENCER À TRAVAILLER SUR DE NOUVELLES PRATIQUES AUTOUR DE CINQ AXES PRIORITAIRES

Les cinq axes que nous avons identifiés sont les incontournables du changement : le cadre, la communication, la codécision, la coopération et le chef d'orchestre. Le défi pour toute PME ou ETI est de mettre en harmonie ces axes tant ils sont complémentaires. Il ne s'agit pas de travailler sur chacun en parallèle, mais d'éviter d'en éluder un qui pourrait déséquilibrer les efforts réalisés par ailleurs.

SENS ET LIBERTÉ
REVENIR AUX FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

01. VERS UN RENOUVEAU MANAGÉRIAL
DES CRITIQUES DE LONGUE DATE…
AUX EXPÉRIMENTATIONS INÉDITES..... 14 - 45

02. LES AXES INCONTOURNABLES
POUR DES ENTREPRISES RÉSILIENTES..... 46 - 113

03. LES BONNES MESURES
POUR LE BON CONTEXTE
LES ÉCUEILS DE LA MISE EN PLACE..... 113 - 123

Le management au XXIe siècle :
Une nécessaire transformation ?

Selon une enquête menée par Bpifrance le Lab [1], 74 % des dirigeants de PME-ETI estiment qu'il est important de repenser leurs pratiques managériales dans les années à venir pour améliorer la performance de leur entreprise. Près de trois chefs d'entreprise sur quatre considèrent donc que le management doit évoluer pour assurer les succès de demain.

Cette soif d'évolution intervient dans un contexte particulier, façonné par les transformations digitales et environnementales en cours, mais aussi par deux tendances majeures qui poussent les dirigeants à réinterroger le fonctionnement de leurs équipes :

- **L'exigence croissante de clients toujours plus pointilleux et impatients.** En matière de vitesse d'exécution, de personnalisation, d'expérience client ou encore de prix, les pressions externes à l'entreprise ne cessent de croître. L'organisation des équipes doit apporter de nouvelles solutions à ces problèmes impérieux.
- **Les revendications des collaborateurs qui désirent évoluer dans un cadre stimulant et respectueux de leur bien-être.** En interne, les salariés réclament une meilleure prise en considération de leurs besoins et sont plus prompts à chercher des opportunités ailleurs s'ils ne sont pas satisfaits du traitement qu'on leur réserve. L'entreprise n'échappe ainsi pas à la remise en cause des institutions traditionnelles. Les collaborateurs sont aussi des citoyens, des clients et des consommateurs de plus en plus exigeants et conditionnent leur implication au sens trouvé dans l'exercice de leur activité.

[1] **Bpifrance Le Lab,** *La Gouvernance des PME-ETI. Levier de confiance et de performance,* décembre 2019.

Aujourd'hui, le cadre dans lequel évoluent les dirigeants de PME-ETI se distingue donc par l'affirmation d'exigences et de sensibilités nouvelles. L'adaptation des entreprises à ce contexte original apparaît pressant et les réponses sont toujours aussi difficiles à distinguer.

Quelles réponses apporter au désengagement et au mal-être des salariés ?

D'après l'étude de l'Institut Gallup publiée en 2018, seuls 6 % des salariés français affirment être engagés au travail, c'est-à-dire très impliqués à la tâche et enthousiasmés par leurs missions professionnelles. À l'inverse, 20 % estiment être activement désengagés, c'est-à-dire malheureux et affichant leur amertume vis-à-vis de leur entreprise [1].

Les travaux de nombreux chercheurs dont Yves Clot, Marie Pezé ou encore Christophe Dejours confirment, par ailleurs, la montée en puissance, année après année, du mal être au travail. Un rapport du Sénat datant de 2010 soulignait déjà la pression exercée sur les salariés, la fin des utopies collectives et le manque de reconnaissance du travail accompli comme origines de ce mal-être [2]. Santé Publique France constate aussi que les affections psychiatriques sont responsables de 35 à 45 % de l'absentéisme [3] au travail et APICIL estime que le mal-être au travail représente un coût pour l'entreprise de 14 580 euros par salarié et par an [4].

Selon les auteurs de cette étude :

> **« L'absentéisme, les journées non travaillées et la rotation du personnel entraînent des pertes très significatives de valeur ajoutée. »**

[1] Laragh Marchand, « Productivity Booms in France, but Engagement Needs Help », Gallup, 21 juin 2018.

[2] Sénat, « Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action », *Rapport d'information,* n°642, 7 juillet 2010.

[3] Source : Organisation mondiale de la santé, 2005.

[4] APICIL, *IBET 2019,* 2019.

Déjà conscients des insatisfactions de leurs collaborateurs, les dirigeants de PME-ETI sont à l'affût de nouvelles solutions managériales pour garder leur moral à flot. **Le développement de la motivation et de l'implication des salariés est ainsi le premier enjeu RH de ces chefs d'entreprise,** selon une étude de **Bpifrance Le Lab**[1]**.**

Quelles marges de manœuvre pour les dirigeants ?

Toutefois, les dirigeants peuvent craindre de bouleverser leur organisation, tant l'environnement des affaires s'est dans le même temps durcit, ne leur laissant que peu de marge de manœuvre. L'essor d'une concurrence protéiforme et la réduction des marges dans de nombreux secteurs contraignent ainsi les champs d'action des dirigeants qui doivent lutter pour préserver la pérennité de leur entreprise. Le stress et la pression générés par ce contexte concurrentiel peuvent, là aussi, participer au mal-être des collaborateurs. Et le cercle vicieux se referme.

Dans ce cadre, les dirigeants de PME-ETI sont poussés à exercer certains arbitrages entre leur volonté d'adapter leur management aux sensibilités contemporaines et la nécessité d'atteindre des objectifs ambitieux. Les expérimentations se multiplient aujourd'hui et le sujet fait couler beaucoup d'encre, tant il semble complexe de trouver la bonne formule et de faire évoluer le fonctionnement des équipes, tout en gardant le sens des réalités.

Par le passé, les systèmes hiérarchiques pyramidaux et la division taylorienne du travail représentaient une réponse satisfaisante aux défis de productivité des entreprises. Malgré leurs succès du siècle dernier, ces pratiques managériales semblent à bout de souffle et s'éloignent des valeurs prônées par notre époque.

[1] **Bpifrance Le Lab,** *Attirer les talents dans les PME et les ETI,* janvier 2018.

L'entreprise du XXIe siècle, au-delà du taylorisme

Pour tenter d'adapter les organisations à leur époque, l'entreprise libérée et l'holacratie jouissent depuis quelques années d'une formidable aura médiatique. Derrière le buzz produit par ces modèles alternatifs, des questions ne manquent pas d'apparaître pour évaluer leur efficacité et leur pertinence. Au milieu des hésitations, un constat s'impose : **aucune solution miracle ne peut être universellement appliquée.** Si de bonnes pratiques sont à isoler, les dirigeants doivent passer au crible les innovations managériales de leur époque pour concevoir les plus adaptées à leur propre contexte.

Alain d'Iribarne[1], sociologue au CNRS, résume ainsi les mouvements de fond sur le sujet :

> **« Le discours définissant l'organisation convenable d'entreprise a connu une évolution importante, passant d'une logique hiérarchico/fonctionnelle et taylorisée à une logique horizontale, transversale et dé-taylorisée. La hiérarchie n'est plus une source de productivité en entreprise alors nos organisations semblent privilégier un modèle qui les freine. »**

[1] Interrogé par **Bpifrance Le Lab.**

VERS UN RENOUVEAU MANAGÉRIAL...

01.

... DES CRITIQUES DE LONGUE DATE... AUX EXPÉRIMEN-TATIONS INÉDITES

Du taylorisme à l'entreprise libérée

La longue marche des évolutions managériales

Le taylorisme rencontre, dès les années 1880, des succès économiques majeurs grâce à la division du travail et au strict contrôle des tâches réalisées. Pourtant, très vite, les détracteurs de cette organisation scientifique du travail (OST) dénoncent les cadences élevées et abrutissantes d'un tel système pour les salariés. Autrefois maîtres de leur métier, ces derniers sont, dès lors, considérés comme des exécutants interchangeables, soumis à des consignes prédéfinies. Dès 1934, le syndicaliste Hyacinthe Dubreuil propose un système productif à rebours de l'OST, fondé sur la liberté et des équipes autonomes. C'est l'époque des Temps Modernes (1936) de Charlie Chaplin.

Deux courants de pensées émergent alors dans l'entre-deux-guerres pour s'opposer à l'aliénation des cols bleus provoquée par le taylorisme. D'un côté, l'école américaine des relations humaines s'érige face à la perte de compétences et la démotivation des salariés, traités comme des machines. Elle promeut le besoin de reconnaissance, d'expression et de réalisation de soi pour améliorer la productivité individuelle. L'autonomie et la participation sont alors accordées dans le but de générer un comportement coopératif « désirable » au sein de l'entreprise. De l'autre côté, le courant de la démocratie industrielle milite pour le gouvernement des travailleurs, sous forme de coopératives ou de participation directe aux instances dirigeantes (modèle de codétermination). Une quête d'efficacité économique mais aussi de développement social est alors à l'œuvre [1].

[1] Hélène Picard, *Entreprises libérées, paroles libérées,* thèse défendue le 03/12/2015.

En 1964, Georges Friedmann décrit le taylorisme comme inefficace en plus d'être déshumanisant [1]. Les compétences personnelles et le sens de l'innovation seraient broyés par ce système productif.

À partir des années 1970, les systèmes alternatifs au taylorisme se multiplient pour proposer de meilleures conditions de travail et récupérer des points de productivité. Le management participatif et les nouvelles formes d'organisation du travail offrent ainsi plusieurs changements de paradigme. Parmi eux, le toyotisme venu du Japon est l'un des plus célèbres. La chasse aux gaspillages et la logique de flux tendus entraînent la consultation de collaborateurs au sein de cercles de contrôle qualité. L'analyse décentralisée peut alors révéler les causes de problèmes industriels et les meilleures solutions à apporter.

Dans un autre registre, les démarches d'empowerment des années 1990 encouragent les salariés à se comporter comme des entrepreneurs, sûrs de leurs forces et libres d'agir à leur convenance. Les organisations sont alors responsables de la reconnaissance des efforts accomplis. Le manager, héritier du contremaître, n'est plus le contrôleur mais celui qui réunit les conditions nécessaires à ce que le collaborateur donne le meilleur de lui-même.

[1] Georges Friedmann, *Le travail en miettes,* NRF, 1964.

Des reproches persistants

Un terreau propice à l'émergence de nouveaux paradigmes

À travers le XXe siècle, ni la tertiarisation de l'économie, ni la progression générale des niveaux d'éducation, ni l'introduction de politiques de ressources humaines n'ont fait disparaître la séparation entre « concepteurs » et « exécutants ».

Certains, comme David Hall en 1992, minimisent l'importance de ce clivage en affirmant que…

> **« le management est toujours participatif. [1] »**

D'autres dénoncent les parallèles qui peuvent être dressés entre la logique taylorienne et les standards actuels de management. Ces réminiscences du passé peuvent provoquer des frustrations importantes.

Le sociologue Alain d'Iribarne critique aussi l'émergence d'une nouvelle forme de vérification de l'adéquation des pratiques du travailleur aux objectifs des entreprises :

> **« Le contrôle n'est plus assuré par une hiérarchie omniprésente mais par la mise en place de procédures et d'un accompagnement informatisé. Toutes les prises de décision des collaborateurs sont alors contraintes par un système formalisé de bonnes pratiques à incorporer et à reproduire, ou par des assistances automatisées. »**

Loin d'avoir disparu, le taylorisme aurait adopté d'autres formes peut-être plus insidieuses car dissimulées derrière une émancipation relative des salariés. L'entreprise libérée et l'holacratie, modèles très médiatisés, ambitionnent, dès lors, de réconcilier épanouissement personnel et production collective.

[1] David Hall, « Le management est toujours participatif », Revue française de gestion, n° 88, 1992.

Années…

1 880 — **Le taylorisme** est créé et se diffuse progressivement

1 890 1 930 — **Dénonciation du taylorisme** par l'anarcho-syndicalisme

1 930 — **Premiers projets de démocratie industrielle** pour donner voix aux salariés, lors des décisions stratégiques et opérationnelles

1 930 — **L'École des ressources humaines** milite pour accorder de l'importance aux salariés afin d'obtenir le meilleur d'eux

1 970 — **Le toyotisme** voit le jour

1 980 — **Le management participatif** ritualise la consultation des travailleurs

1 990 — **L'*empowerment*** encourage les employés à gagner en assurance et autonomie

2 000 2 010 — **L'entreprise libérée et l'holacratie** émergent

Critiques politiques

Critiques socioéconomiques

Les nouvelles formes managériales :

Une solution au mal du siècle ?

Pour émanciper les collaborateurs des rigidités hiérarchiques et d'un management autoritaire, tout en améliorant la performance des organisations, Isaac Getz et Brian Carney affirment qu'une autre manière de structurer les entreprises est possible[1]. Ils proposent dans ce cadre une nouvelle philosophie humaniste à destination des dirigeants : l'entreprise libérée. **L'appellation d'entreprise libérée désigne ainsi « diverses entreprises qui sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise. »**

Isaac Getz affirme ainsi chercher à rendre le travail « plus épanouissant », en prenant de la distance avec les mesures évoquées d'ordinaire par les dirigeants (babyfoots, cours de méditation, pots d'entreprise, etc.). Selon le chercheur français, en créant les conditions d'une véritable autonomie et d'une responsabilisation accrue des salariés, les dirigeants peuvent libérer l'esprit d'initiative et se défaire des coûts psychologiques du contrôle. Il s'agit de mener une révolution mentale à l'échelle des entreprises pour rompre avec des années d'obéissance et d'habitudes serviles.

L'auto-détermination, la transparence et l'intelligence collective sont alors décisives dans l'entreprise libérée pour motiver les salariés, instaurer de l'agilité et créer davantage de richesse. Le pouvoir de décision revient davantage à ceux confrontés à la réalité concrète de l'entreprise et les managers intermédiaires n'ont plus de fonction de contrôle, s'ils ne disparaissent pas purement des organigrammes toujours plus horizontaux.

[1] Isaac Getz, Brian Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises,* Fayard, 2012.

LES VALEURS DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

QUES-TIONS À...

PHOTO

Michel Sarrat
Président du Conseil d'administration, GT Solutions

- Activité : Location de camions
- Effectifs : 2 000 collaborateurs
- Chiffre d'affaires : 42 M€
- Région : Nouvelle-Aquitaine

> **« L'organisation hiérarchique ne disparaît pas, mais elle pousse les personnes à prendre des décisions à leur propre niveau. »**

De quoi l'entreprise a-t-elle besoin d'être libérée aujourd'hui ?

Si je ne remets pas en cause l'organisation hiérarchique traditionnelle dans son ensemble, je ne peux m'empêcher de critiquer la façon dont on la conçoit. Des postulats a priori inoffensifs comme « le chef a toujours raison » peuvent mener à de véritables catastrophes. Dans notre démarche de transformation, nous avons le souci permanent de faire descendre le niveau de prise de décision au plus près du terrain pour gagner en pertinence et en agilité. Le concept clé ici est celui de délégation. Le chef ne pouvant pas tout assumer et contrôler, il délègue aux personnes de l'entreprise des responsabilités pour gagner en efficacité et démontrer sa confiance aux membres de son équipe.

L'organisation hiérarchique du travail vous semble-t-elle indépassable ?

Chez GT Location, nous sommes 2 000 personnes amenées à travailler ensemble, et la hiérarchie dans une entreprise de notre taille nous donne un cadre pertinent pour évoluer conjointement. Si chacun respecte sa lettre de mission et accomplit ses tâches avec sérieux, c'est bien. Mais une entreprise demeure un corps collectif et l'absence de collaboration et de transversalité peut s'avérer terrible à terme pour une organisation productive. De tels comportements sont encore trop souvent adoptés de nos jours et les organisations hiérarchiques traditionnelles peuvent participer à ce cloisonnement.

Pouvez-vous préciser sur quels fondements repose votre démarche ?

La mise en œuvre du principe de subsidiarité est notre axe principal de travail. Nous mettons nos collaborateurs dans les meilleures dispositions mentales et organisationnelles possibles pour les inciter à prendre eux-mêmes les décisions pertinentes de leur quotidien. Notre but est de les libérer de l'obligation de consulter le chef pour la moindre décision. L'organisation hiérarchique ne disparaît pas, mais elle pousse les personnes à prendre des décisions à leur propre niveau. Cela demande, entre autres, de revoir les SI, les process et l'organisation, notamment pour offrir à tous un bon niveau d'information. Par exemple, si l'un de nos conducteurs de camion a besoin d'amener son véhicule chez un garagiste, il faut qu'il ait accès aux adresses et aux tarifs pratiqués pour choisir le professionnel le plus proche et le moins cher. La décision, ensuite, lui revient.

Quel travail sur son ego le dirigeant doit-il mener pour être capable de transformer son entreprise et responsabiliser ses collaborateurs ?

C'est un processus long et exigeant pour tous, mais encore plus pour le dirigeant. La transformation globale de l'entreprise ne peut aller plus vite que la propre transformation personnelle du dirigeant. Le chef d'entreprise n'est pas au-dessus de la mêlée, mais au cœur des bouleversements qu'il souhaite engendrer.

Votre modèle parvient-il à concilier la performance économique du collectif et le bien-être individuel ?

Oui, c'est ma conviction. Modestement, j'espère concilier la performance économique, le respect des personnes dans l'entreprise, et la responsabilité environnementale. Je considère que c'est ma fonction dans l'entreprise que de m'assurer des bons équilibres entre ces trois objectifs décisifs. Et lorsque je regarde la jeune génération, il me semble qu'elle attache beaucoup d'importance à la cohérence entre le sens de l'entreprise et le travail au quotidien. Chercher cet alignement, accepter cette forme d'exemplarité : cela porte ses fruits à long terme.

Aux fondements de l'entreprise libérée…

Des théories et des croyances explicitées

Pour étayer ses conclusions, Isaac Getz s'appuie sur deux théories principales, relevant de la psychologie et de la gestion :

- **la théorie Y de Douglas McGregor** postule ainsi que l'être humain travaille naturellement, qu'il recherche les responsabilités et qu'il s'engage au travail, dès lors qu'il en retire une forme de satisfaction. Le contrôle n'est alors plus décisif ;
- **les sociétés du « pourquoi travailler »** génèrent une forte adhésion en explicitant la finalité du travail, plutôt qu'en prescrivant des méthodes précises. La notion de vision partagée est alors essentielle pour aiguiller tous les membres de l'entreprise, sans préciser pour autant les moyens nécessaires pour y parvenir.

Pour passer de la théorie à la pratique, Isaac Getz rassemble dans ses ouvrages de nombreux exemples de sociétés ayant adopté cette philosophie de l'entreprise libérée : FAVI, Chronoflex et Poult en France font ainsi figure de précurseurs, et continuent aujourd'hui de promouvoir ce modèle.

La figure du « leader libérateur » revient alors pour décrire la nécessaire appropriation du sujet par les dirigeants et la volonté personnelle qui doit les animer au moment de bouleverser le fonctionnement de leurs équipes. Le respect des collaborateurs et la confiance doivent être les moteurs de ces dirigeants « éclairés » et volontaires.

L'entreprise libérée s'apparente donc plus à une philosophie que le dirigeant adopte et adapte en fonction de son contexte et de son métier, qu'à une méthodologie. Elle vise ainsi à placer l'homme au cœur de l'entreprise en créant les conditions qui maximisent la liberté d'action de chacun au service de l'ambition collective. Cela revient à :

- **changer les rapports humains** (supprimer les symboles de différences de statut, renforcer la légitimité de chacun, remplacer les consignes directives par du soutien actif) ;
- **coordonner par le « pourquoi »** (échanger régulièrement sur la vision, partager l'information, piloter par les résultats) ;
- **faciliter l'exercice de l'autonomie** (renforcer les compétences par une formation importante et continue, éviter les validations du chef grâce à des procédures, laisser un droit à l'erreur aux équipes bien intentionnées).

QUES-TIONS À...

photo

Gilles Verrier
Identité RH

“ Il faut savoir libérer les initiatives tout en les faisant converger pour le bien de l’entreprise. ”

Qu’est-ce que la philosophie de l’entreprise libérée évoque pour vous ?

Si l’avenir de l’entreprise est d’être dirigée par un leader libérateur qui supprime les managers et les process, et qui laisse une liberté totale à tous ses collaborateurs pour faire ce qu’ils veulent, quand ils veulent, comme ils veulent, je n’y crois pas un instant.

En revanche, si l’on veut apporter des solutions aux problèmes des entreprises contemporaines, construites à partir du cadre culturel et organisationnel du modèle tayloriste, alors on peut s’intéresser au sujet. De nos jours, il ne semble ainsi plus possible de ne conserver que quelques décideurs et beaucoup d’exécutants. Ce mode de management, très descendant, qui affirme la primauté de l’exécution conforme et alignée aux consignes des supérieurs, reste prégnante dans les entreprises. Pourtant, ces mêmes entreprises évoluent dans des environnements en transformation et ne sont plus du tout confrontées aux mêmes enjeux qu’à l’époque de la naissance du taylorisme.

Hier, ce système répondait pleinement aux attentes en matière d’industrialisation de masse et d’économies d’échelle, mais aujourd’hui, les enjeux des entreprises reposent sur la recherche d’agilité et de réactivité. L’environnement business exige toujours plus cette capacité à se remettre en cause pour évoluer. En parallèle, une transformation sociologique est à l’œuvre. Les clients et les collaborateurs souffrent des formes traditionnelles d’autorité et souhaitent voir l’émergence d’autres modèles relationnels au sein des organisations.

Enfin, il y a une troisième transformation de nature technologique qui permet de bouleverser les rapports de chacun à l’information. Les canaux d’échanges sont plus nombreux et réactifs, les données partagées sont plus volumineuses et précises. Malgré ces potentialités à portée de main, l’ancien système continue à dominer les organisations traditionnelles. Certaines entreprises qui se créent aujourd’hui commencent à profiter à plein des nouvelles technologies pour fluidifier la communication, mais elles forment une exception.

L’entreprise doit donc se libérer, à mon sens, des séquelles de cet ancien modèle, au niveau organisationnel, culturel et informationnel.

Comment est-il possible de se libérer d'un tel carcan ?

Trois ingrédients majeurs peuvent aider à y parvenir.

Tout d'abord, il peut être décisif d'instituer certaines valeurs culturelles et certains schémas organisationnels pour valoriser l'initiative, l'autonomie et l'intelligence des situations. Pour moi, ce terme est important. Les collaborateurs ne doivent pas se contenter d'appliquer des process, qui peuvent certes s'avérer utiles par moment. Avant tout, ils doivent prendre en compte la réalité en face d'eux pour toujours prendre la meilleure décision possible.

Deuxième ingrédient : il faut savoir libérer les initiatives tout en les faisant converger pour le bien de l'entreprise. Si le cadre organisationnel permet à chacun de suivre sa bonne idée, les membres de ce collectif doivent avoir conscience de ce qui est attendu d'eux. Les projets globaux de l'entreprise et le sens de l'aventure collective influencent donc l'ensemble des décisions prises en son sein.

Et le troisième élément, c'est le travail sur l'organisation elle-même. C'est-à-dire comment j'allège les normes et les process, de manière à pouvoir animer le travail des autres en insistant sur le sens de leurs actions (le « pourquoi »), et non pas en imposant des consignes pour chaque tâche (le « comment »).

Focus sur l'holacratie :

Une organisation formalisée autour de l'intelligence collective

Si l'entreprise libérée propose une philosophie à adapter selon les situations et n'établit pas de règles précises, **l'holacratie souhaite enterrer la hiérarchie verticale en présentant un modèle d'organisation concret et clé en main.** Ce système, théorisé dans les années 2000 par Brian Robertson, propose des règles écrites pour offrir plus d'autonomie et de responsabilités aux collaborateurs[1]. La méthodologie de l'holacratie est extrêmement normative pour s'assurer du respect de l'esprit original du « management constitutionnel ».

Les pyramides hiérarchiques sont ainsi remplacées par des super-cercles d'activités qui regroupent les salariés dont les rôles sont liés. Ces cercles (et sous-cercles) sont eux-mêmes compris dans un cercle général qui permet à toutes les activités de communiquer, via des représentants choisis. Chacun dans l'entreprise peut, par ailleurs, se voir attribuer plusieurs rôles et appartenir à plusieurs cercles, en fonction de ses aptitudes, de ses envies et de son temps de travail.

Dans ce cadre, plus personne n'a besoin de se référer à un manager et chacun devient responsable de la mission qui lui a été confiée. L'énergie et l'inventivité de tous les membres du collectif trouvent un contexte dans lequel s'exprimer, sans contrainte arbitraire et sans normes implicites. **À l'ancienne division entre décisionnaire et exécutant, l'holacratie répond : « celui qui sait, est celui qui fait », dans la limite des règles explicitées par le collectif.**

Les problèmes ou les tensions éventuelles sont évoqués lors de réunions de gouvernance, entre égaux. L'autorité n'est plus déléguée à un manager d'équipe ou incarnée par le seul dirigeant, mais elle est répartie entre tous les responsables de rôles. Le manager en lui-même peut ainsi disparaître, mais pas le management, dont les facettes sont identifiées puis réparties entre collaborateurs.

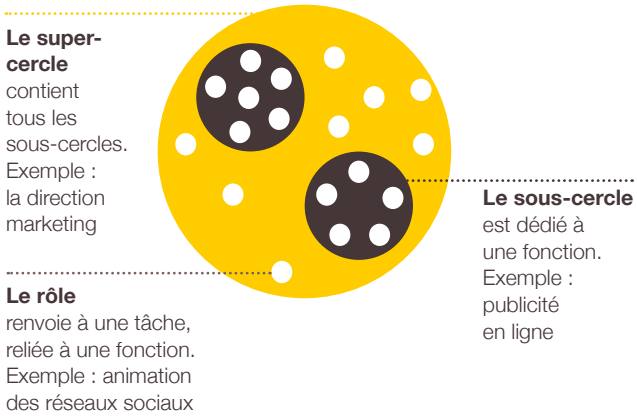
[1] Brian Robertson, *La Révolution holacracy. Le système de management des entreprises performantes,* Leduc Alisio, 2016.

La pyramide hiérarchique traditionnelle

établit des rapports de subordination enchevêtrés et agence la distinction entre décisionnaires et exécutants.

L'holacratie

répartit les pouvoirs traditionnellement aux mains de la direction et des managers à tous les collaborateurs de l'entreprise, considérés comme des responsables autonomes de tâches.



QUES-TIONS À...

Bernard-Marie Chiquet
Fondateur de l'institut iGi
Spécialiste certifié en holacratie

“Dans une entreprise ayant adopté l'holacratie, tout est autorisé sauf ce qui est explicitement interdit.”

Quels sont les liens entre le modèle « holacratie » et l'entreprise libérée ?

Il n'y a pas de liens clairs entre ces concepts selon moi. Que l'on parle de l'entreprise libérée d'Isaac Getz ou des organisations opales de Frédérique Laloux, ces deux concepts sont tirés de traités de management conçus pour inspirer les dirigeants qui constatent l'essoufflement du modèle hiérarchique classique. En identifiant des cas de sociétés dont le fonctionnement va à rebours des conventions traditionnelles, ces auteurs veulent élargir les perspectives des chefs d'entreprise. La plus-value de leurs traités repose alors sur la liste des caractéristiques que partagent ces entreprises aux schémas inédits. À leur manière, ils donnent un nom au souffle de renouveau qui balaye le champ des organisations professionnelles à l'échelle mondiale. L'holacratie s'inscrit dans ce même mouvement mais propose, au-delà du diagnostic théorique, une boîte à outils aux managers et dirigeants souhaitant adapter leurs pratiques aux enjeux de leur époque.

Quels sont les principaux atouts de l'holacratie en comparaison avec les structures hiérarchiques traditionnelles des entreprises ?

L'holacratie est un système d'aide à la responsabilisation et à la coopération, au service de la raison d'être de l'entreprise. Il prend avant tout la forme d'un document de 40 à 70 pages qui décrit les règles d'exercice du pouvoir s'appliquant à tous dans l'entreprise (y compris au dirigeant). Lorsqu'une entreprise adopte l'holacratie, cette constitution fait loi. Ainsi, lorsque le système de management qui prévaut s'applique à tous de la même façon, on supprime comme par magie le lien implicite et paralysant de subordination entre les membres de ce collectif. Si les patrons s'assujettissent eux-mêmes à la constitution, on se retrouve dans une égalité de droit dans l'organisation des pouvoirs. L'holacratie ouvre alors le champ à un management constitutionnel.

Comment la constitution peut-elle libérer les énergies ?

Dans une entreprise ayant adopté l'holacratie, tout est autorisé sauf ce qui est explicitement interdit. On renverse le paradigme des modèles conventionnels dans lequel les prises d'initiatives sont par défaut interdites, sauf si l'on reçoit une autorisation de sa hiérarchie. Mais nous n'inventons rien. Le Code de la route ne dit à personne s'il faut aller à droite, à gauche… En revanche, s'il y a un feu rouge, tout le monde sait qu'il faut s'arrêter. Avec l'holacratie, il suffit de regarder s'il y a un feu rouge avant d'avancer dans ses projets.

Les managers disparaissent-ils dans le modèle de l'holacratie ?

Il n'est pas possible de passer sans transition d'un modèle où le lien de subordination régit toutes les relations entre managers et employés à une organisation où le self-management parfait est à l'œuvre. L'holacratie facilite cette lente évolution en explicitant les fonctions managériales de l'entreprise. Les prérogatives traditionnelles du manager peuvent alors être distribuées entre des leaders de cercles, d'autres employés ou encore certains processus. Une fois qu'on nous affecte un rôle, on nous demande de le gérer comme une entreprise qui pourrait être externalisée. Le salarié qui gère son rôle comme il l'entend sera alors beaucoup plus efficace et investi que celui qui travaille sous la supervision d'un manager. La fonction managériale, si elle n'est plus incarnée par le seul manager, est mieux comprise et mieux adoptée par tous. Pour autant, nous n'avons pas les mêmes talents, et il me paraît impossible de se défaire des managers aujourd'hui.

Comment l'holacratie régule-t-elle les relations hiérarchiques ?

La peur du manager tend à disparaître avec l'holacratie. Avec le modèle conventionnel, on mène souvent la politique de la « porte ouverte » pour permettre aux managés de consulter leur manager dès qu'ils en ressentent le besoin. Mais implicitement, la règle est plutôt « tu entres dans mon bureau avec tes idées et tu repars avec les miennes ». Avec l'holacratie, la hiérarchie n'est plus aussi absolue et permet des dialogues d'égal à égal. Les salariés ne dépendent de personnes, par exemple. **Sur un sujet A, un membre du collectif clairement défini a autorité, et si l'on n'est pas d'accord avec lui, tant pis.** Les problématiques du modèle conventionnel tombent. Les managers doivent ainsi accepter de ne plus être en charge de tous les sujets.

Pas de consensus sur les nouveaux modèles

Nombreuses critiques et limites

Si l'entreprise libérée jouit d'une belle notoriété, elle n'a pas pour autant bouleversé en profondeur le paysage managérial contemporain. Les contradicteurs d'Isaac Getz pointent ainsi les faibles ressorts statistiques de ses travaux et l'opacité sur le nombre réel d'entreprises ayant adopté cette philosophie. La réussite des entreprises libérées, au-delà des exemples cités (FAVI, Chronoflex…), reste donc difficile à évaluer.

En outre, des critiques dénoncent les effets négatifs que peut avoir l'organisation libérée. Les responsabilités acquises peuvent ainsi générer un stress important chez ceux qui ne se sentent pas tout le temps à la hauteur de leurs charges ou qui ne veulent pas devoir prendre de telles décisions par eux-mêmes[1]. Les preneurs de décision, sans filet de sécurité, peuvent aussi manquer de hauteur de vue, de compétences ou d'informations, et nuire à certaines parties prenantes oubliées.

Par ailleurs, sans hiérarchie pour vérifier les actions des individus, la logique de la surveillance du groupe par le groupe peut avoir des conséquences fâcheuses en matière de liberté de parole, d'inventivité ou de surmenage[2]. La « libération » ne représenterait alors pas une disparition du contrôle, mais l'intégration du contrôle bureaucratique dans le contrôle social[3]. De nouvelles inégalités peuvent alors se faire sentir entre profils introvertis et extravertis. Chez les collaborateurs, certains peuvent accepter les règles du jeu induites par le contrôle social mais d'autres peuvent au contraire les rejeter au risque de s'exclure du groupe, et potentiellement de l'entreprise.

Aussi, l'importance accordée au « leader libérateur » est une autre source d'inquiétudes pour certains observateurs et chercheurs. La dépendance, presque essentielle, de cette philosophie managériale à un individu laisse imaginer la fragilité d'une telle démarche en cas de retrait du dirigeant ou de changement d'actionnaires majoritaires.

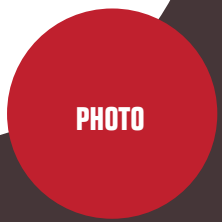
L'entreprise libérée peut, enfin, être perçue comme une réappropriation managériale des désirs d'émancipation des collaborateurs. Si les dirigeants souhaitent adopter la philosophie de l'entreprise libérée pour supprimer des échelons hiérarchiques et réaliser des économies, alors les intérêts véritables des salariés passent au second plan. La liberté acquise par les collaborateurs pose même question s'ils sont plus autonomes et prennent des décisions plus importantes, sans pour autant être toujours mieux payés. L'entreprise libérée pourrait alors faire miroiter une simple illusion d'indépendance, en échange de nouvelles responsabilités bien réelles.

(1) Jean-Dominique Senard, préface dans Gilles Verrier, Nicolas Bourgeois, *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilités et autonomie au travail,* Dunod, 2016.

(2) Vincent Berthelot, « L'entreprise libérée, entre utopie, calcul et imposture », *RHinfos.com,* 23 septembre 2015.

(3) Patrick Gilbert, Ann-Charlotte Teglborg, Nathalie Raulet-Croset, « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Annales des Mines,* 2017.

QUES-TIONS À...



François Geuze
Auditeur social

> **« Il y a des choses dans l'entreprise dont on ne se libérera jamais. »**

Qu'est-ce que la philosophie de l'entreprise libérée évoque pour vous ?

L'entreprise libérée est un système de maltraitance organisationnelle, conçu comme tel. C'est ce que j'appelle une pensée pansement. Le titre est plaisant, presque sympathique, et il repose sur un grand nombre d'évidences. Ainsi, personne ne peut nier que les problématiques managériales sont nombreuses au sein des entreprises. De même, l'essoufflement des collaborateurs et leur ras-le-bol dans de nombreuses situations ne souffrent d'aucune contestation. Tous les dirigeants souhaitent organiser un meilleur partage des responsabilités avec leurs collaborateurs, et mieux reconnaître leurs qualités et performances. Cette logique de libérer les énergies, d'être plus attentif aux attentes et besoins des collaborateurs part d'un diagnostic intelligent. Mais comment y parvenir ? L'entreprise libérée s'égare ici, et contrairement à ce que ses promoteurs affirment, aucune théorie de management ne peut résoudre l'ensemble des problèmes de l'entreprise.

Quelles critiques formuleriez-vous contre cette philosophie ?

L'entreprise libérée est une fausse promesse. On peut s'en convaincre lorsqu'on s'attarde sur les obligations multiples de l'entreprise, qui évolue dans un système contraint par les exigences des clients, les échéances bancaires, les impératifs fiscaux… Disons-le clairement : il y a des choses dans l'entreprise dont on ne se libérera jamais. Par ailleurs, l'autonomie, tant vantée par l'entreprise libérée, a ses pendants négatifs. C'est généralement moins de sécurité et plus de stress pour les collaborateurs mais c'est aussi une chasse aux managers, tous considérés a priori comme des petits chefs… Lorsqu'on observe l'état de souffrance des managers, qui doivent jongler avec des injonctions variées et parfois contraires au quotidien, l'urgence de bouleverser les organisations contemporaines ne fait aucun doute.

Si l'entreprise se libère de la hiérarchie, l'opération pourrait donc se révéler contre-productive ?

L'entreprise libérée suscite de l'intérêt auprès de dirigeants car certains y voient un bon moyen de réaliser des économies importantes. À demi-mots, l'entreprise libérée semble encourager le désinvestissement dans la rémunération des fonctions encadrantes et un réinvestissement supérieur dans l'innovation. Mais sans stratégie précise, l'argent ainsi économisé ne sert pas toujours les intérêts à long terme de l'entreprise. Si les managers n'exercent que des fonctions de petits chefs et sont réduits au simple contrôle comme les caricature Isaac Getz, alors ils sont voués à disparaître. Toutefois, même dans un tel cadre, si le contrôleur disparaît, le contrôle lui ne s'évapore pas.

Quelles formes peut adopter le contrôle social qui émerge alors ?

Avec le contrôle des opérateurs par eux-mêmes, les zones de décompression disparaissent. Alors qu'un manager n'a pas le don d'ubiquité pour surveiller les agissements de chacun, le groupe est capable d'avoir toujours un œil braqué sur vous. L'observation critique et permanente des uns par les autres rappelle le système du soviet. Mais dans un tel cadre, comment sont répartis les salaires ou les avantages ? Imaginez un groupe de dix personnes qui décide des vacances de chacun. Dans le premier scénario, c'est la loi du plus fort. Le plus gueulard remportera la mise et ne laissera que des miettes aux plus réservés. En matière de justice sociale, on a déjà connu mieux. Le deuxième scénario sous-tend que tous les membres de l'équipe sont respectueux des contraintes et des envies de chacun. Dans ce cas, le groupe qui parvient à s'autogérer va accorder les meilleurs avantages aux plus méritants, aux plus « engagés ». Mais comment les reconnaître ? Un nouveau cercle vicieux prend forme. Pour pouvoir obtenir le moindre avantage, les collaborateurs vont devoir montrer qu'ils sont plus vertueux et efficaces que les autres. On rentre dans une spirale de l'engagement, du surengagement, qui ne peut aboutir qu'au burn-out. On voit dans certaines entreprises libérées, que la seule manière d'éviter tout cela, est de désigner un « capitaine » qui est là pour trancher lorsque cela s'avère nécessaire. Celui-ci est nommé par le groupe, qui peut asseoir sa décision sur tout un tas de critères, en oubliant parfois les compétences clés pour ce poste… En définitive, cette pseudo-démocratie peut générer l'exclusion d'un grand nombre de salariés très compétents qui ne se retrouvent pas dans ce type de modèle.

Il n'existe pas de solution universelle...

...mais certaines bonnes pratiques à approfondir

Face aux limites des organisations pyramidales traditionnelles, l'entreprise libérée, mais aussi l'holacratie, suscitent une forte curiosité et un certain enthousiasme. Toutefois, ces modèles essuient à leur tour des critiques sur leurs fondements théoriques ou leur efficacité pratique.

Ainsi, malgré les attentes en matière de renouveau managérial, aucune solution miracle ne se détache pour adapter au mieux toutes les entreprises aux bouleversements de leur époque. Les problèmes liés aux frustrations de nombreuses parties prenantes restent alors sans réponse.

Pourtant, cette situation n'est pas une fatalité. Les dirigeants, en se concentrant sur les spécificités de leur organisation et sur certaines bonnes pratiques déjà éprouvées, peuvent insuffler un souffle nouveau au fonctionnement de leurs équipes.

Les enjeux sont nombreux et les chantiers complexes. L'objectif n'est pas de chercher un modèle parfait à dupliquer. En revanche, il est important de se saisir du sujet, de tester de nouvelles pratiques, d'en tirer des leçons et progressivement de parvenir à un modèle de management adapté à l'entreprise et accepté par le plus grand nombre.

Bpifrance Le Lab a synthétisé, à travers cinq axes, des mesures pertinentes pour l'ensemble des PME-ETI. Ces indispensables du management moderne doivent être interrogés en fonction des contextes propres à chaque entreprise, mais forment un socle de réflexion de premier ordre pour les dirigeants.

Parole de dirigeant

> **« Il n'y a que ceux qui ne dirigent pas qui savent que les choses sont simples. »**
>
> Frédéric Lippi, Président de Lippi

Illustration réalisée à partir d'une citation de Jean-François Zobrist, ancien Directeur général de la FAVI.

02.

LES AXES INCONTOURNABLES...

... POUR DES ENTREPRISES RÉSILIENTES

Des axes managériaux incontournables

Cinq axes de travail prioritaires

La quête de sens des collaborateurs et le « rôle augmenté » de l'entreprise comme repère social et sociétal poussent le dirigeant vers un nouveau questionnement. Les dirigeants doivent réinterroger leur rôle mais aussi leur process, leur style de leadership et le rôle que leurs collaborateurs peuvent et doivent jouer au sein de l'entreprise.

Nous avons identifié cinq axes de travail prioritaires qui permettent d'améliorer les pratiques managériales au sein de l'entreprise. Ces axes sont complémentaires et étroitement liés. Ils doivent être adaptés au contexte propre à chaque entreprise. Parmi ces cinq axes, quatre d'entre eux relèvent d'un questionnement qui s'applique à toute l'entreprise et aux relations entre tous types de collaborateurs. Ces axes sont reliés par le cinquième, qui s'adresse plus spécifiquement au dirigeant et à ses managers.

Les cinq axes sont les suivants :

1 Le cadre

établit la vision et des valeurs claires et partagées par tous les collaborateurs. Il donne le sens et représente ainsi un pilier fondamental des relations au sein de l'organisation. Le cadre nécessite d'être communiqué et compris par tous.

2 La communication

et la transparence sont les clés du dialogue interne. Cet axe doit inspirer des comportements tels que la prise de parole et d'initiative, qui sont indispensables pour créer un environnement de confiance et stimuler l'innovation.

3 La codécision

ou délégation de la prise de décision basée sur des principes de proximité, d'expertise, de responsabilisation et de consultation, représente une pratique incontournable pour faire face aux temps de réponse courts exigés dans un monde interconnecté. Grâce à une communication renforcée, et guidée par le cadre, la prise de décision peut être progressivement partagée entre le dirigeant et les collaborateurs.

4 La coopération

sous-tend les relations entre les collaborateurs, les équipes, mais aussi les associés et les clients. Elle doit devenir une pratique valorisée et promue. La coopération met en musique les axes de communication et de codécision : travailler davantage ensemble pour décider vite dans une organisation qui communique.

5 Le chef d'orchestre

posture managériale qui remplace « l'homme orchestre ». Dans ce rôle, il incarne les quatre piliers, guide par l'exemplarité et coordonne des collaborateurs progressivement responsabilisés. Cette posture est le pivot de tous les axes de travail. Sans elle, les autres axes sont caducs.

Le dirigeant est aussi le déclencheur de la réflexion et doit soutenir le développement de ces différents axes, ce qui peut s'avérer parfois assez long (entre trois et cinq ans, selon les témoignages recueillis). En outre, il doit veiller au bon ruissellement de ces différents axes dans toute l'entreprise, ce qui demande une attention quasi permanente.

Outre une grille d'analyse pour chaque axe, nous adaptons notre approche en fonction de la taille d'entreprise. Notre récente étude sur la gouvernance a notamment montré à quel point la taille pouvait jouer un poids important dans la structuration des pratiques internes[1].

Enfin, nous proposons des exemples d'obstacles fréquents qui peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre des axes proposés. Ces obstacles varient selon les rôles au sein de l'entreprise (dirigeant, management intermédiaire, collaborateurs).

[1] **Bpifrance Le Lab,** *La Gouvernance des PME-ETI. Levier de confiance et de performance,* décembre 2019.

Comment lire et utiliser cette étude ?

Une réflexion, pas un nouveau modèle !

Cette étude se présente comme une réflexion autour de votre entreprise et des pratiques managériales plutôt qu'un nouveau modèle managérial.

Chaque axe sera présenté autour de

4 briques

DESCRIPTION DE L'AXE

- Les caractéristiques principales
- Les atouts

L'INTÉRÊT DE CET AXE

- Les écueils rencontrés par le dirigeant
- Les sources de frustration pour les collaborateurs

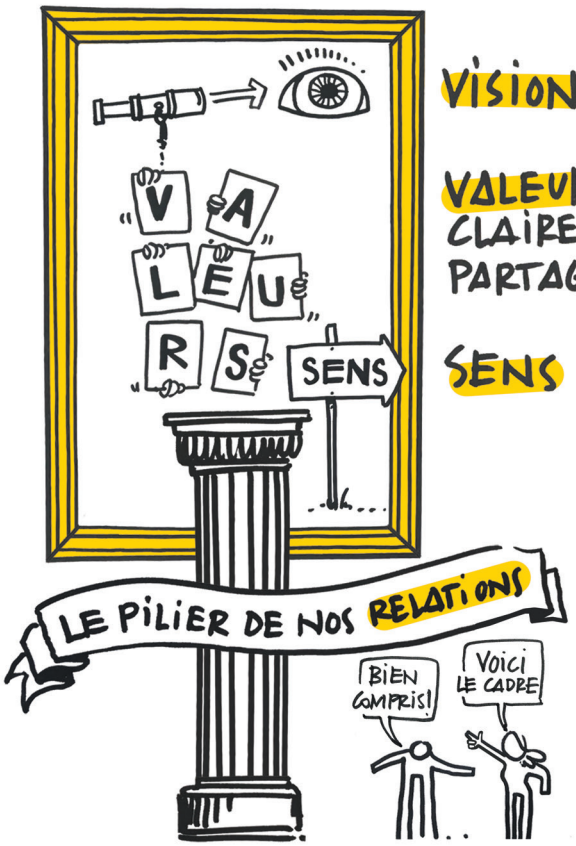
LES MESURES CLÉS

Les mesures à mener pour déclencher la réflexion ou activer ce axe

EXEMPLES DE CAS PRATIQUES

Des cas pratiques qui montrent l'application des processus clés ou actions

LE CADRE



VISION

VALEURS CLAIRES ET PARTAGÉES

SENS

AXE N°1

2.1

DESCRIPTION DE L'AXE

Expliciter et expliquer l'ambition et la culture d'entreprise

La formulation de la vision de l'entreprise par le dirigeant donne du sens au travail de chacun et indique la direction à suivre. Les modalités pour y parvenir doivent être construites par le dirigeant en collaboration avec ses équipes.

La clarté de la vision et la mission de l'entreprise aident à distinguer l'entreprise de ses concurrents, permettent d'attirer les talents, mais aussi guident l'activité de chaque collaborateur vers un but commun.

Les valeurs communes, qui sous-tendent les comportements et la culture de l'entreprise, apportent les limites éthiques et les balises de référence. Les valeurs permettent, par exemple, de recruter des collaborateurs qui sont susceptibles de se réaliser dans l'entreprise, au-delà de l'apport d'une expertise ou de son apprentissage. L'entente entre les équipes a un double avantage : permettre au collaborateur de s'épanouir avec des collègues avec lesquels il/elle peut être à l'aise et endiguer les tensions entre eux. Les relations sociales sont donc plus simples et le recours à la gestion de conflit moins fréquent.

Le partage du cadre est de plus en plus important lorsque l'entreprise grandit.

Parole de dirigeant

> « Si la vision n'est pas définie, la situation devient vite anxiogène. Ne pas savoir où l'on va est anxiogène. »

Yann Trichard, Directeur, SYD Conseil

La vision et les valeurs de l'entreprise deviennent le guide et la référence pour prendre les bonnes décisions et conduire les actions. Les collaborateurs peuvent donc être plus autonomes dans la prise de certaines décisions opérationnelles en ligne avec la vision de l'entreprise.

Cet axe est donc fondamental pour déclencher les autres avec de bonnes bases.

L'INTÉRÊT DE CET AXE

La quête de sens

Huit salariés sur dix estiment que le sens au travail affecte la performance[1]. La quête de sens paraît de plus en plus importante à une époque où l'attachement à la raison d'être du métier exercé ne cesse de s'accroître. Les collaborateurs désirent ressentir de la fierté lorsqu'ils évoquent leur activité.

Pourquoi faut-il agir de telle ou telle manière ? Que voulons-nous collectivement pour demain ? L'entreprise doit apporter des réponses à ces questions presque philosophiques, dès lors que celles-ci déterminent un cadre d'actions et des objectifs à des individus. **Donner du sens au travail revient à offrir une finalité désirable, voire éthique.**

Mais le sens ne peut être imposé : les collaborateurs doivent se l'approprier et peuvent difficilement l'appréhender s'il s'agit d'une construction artificielle à laquelle ils n'ont pas participé ou à laquelle ils n'adhèrent pas. C'est un travail de fond à mener pour répondre aux besoins des salariés et leur donner une raison explicite de s'investir au quotidien.

[1] Source : étude Deloitte/Viadeo, décembre 2017.

LES MESURES CLÉS

- **Coconstruire la vision** et faire émerger les valeurs avec les collaborateurs si elles n'ont pas été formalisées. L'identification des valeurs permet d'expliciter la culture de l'entreprise qu'elle soit fondée sur l'excellence, la solidarité, l'entrepreneuriat, la compétition etc.
- **Faire vivre la vision et la stratégie à travers l'implication des managers** qui organisent des séances de restitution et de présentation de la stratégie. L'objectif est d'assurer une bonne appropriation de la stratégie par les managers, relais clés dans l'entreprise.
- **Promouvoir la vision auprès des collaborateurs** et apporter des éléments concrets pour clarifier les doutes. Cela signifie que chaque collaborateur est en mesure d'expliquer le métier (ce que l'entreprise fait) mais aussi la mission de l'entreprise (pourquoi l'entreprise le fait). Il est important que tous puissent au quotidien intégrer leur propre métier dans cette vision.
- **Une fois les valeurs identifiées, imaginer des situations concrètes** où certains comportements traduiraient les grands principes énoncés. Veiller à les transmettre par l'exemplarité.
- **Réinterroger la vision et les valeurs à intervalles réguliers** (tous les 3 à 5 ans) ou à des moments clés pour l'entreprise (croissance externe, ouverture à l'international, transmission…).
- **Accompagner les collaborateurs qui n'adhèrent pas spontanément à la culture et aux valeurs de l'entreprise.** Aussi, lors du recrutement, faut-il veiller à ce que les valeurs soient expliquées et comprises par les recruteurs et les candidats.

EXEMPLES DE CAS PRATIQUES

L'élaboration de la vision, l'explicitation des valeurs et du sens de l'entreprise ne sont pas des exercices faciles. L'entreprise peut avoir évolué dans sa mission ou, tout simplement, aucune réflexion sur le sujet n'a jamais eu lieu, ce qui peut rendre les premiers échanges un peu absconds.

Voici comment les entreprises que nous avons interrogées ont abordé ces sujets :

> **« Chez Syd Conseil nous avons trois valeurs : intégrité, respect, solidarité. Nous avons travaillé une journée tous ensemble pour définir nos valeurs, dictionnaire à la main, pour trouver des mots au-dessus desquels il n'y en a plus. Les valeurs sont fondamentales si on considère que l'entreprise est un corps social. »**
>
> Yann Trichard, Directeur, SYD Conseil

L'exemple de Teractem, aux pages suivantes, peut illustrer l'évolution que certaines entreprises dites traditionnelles peuvent apporter à leur cadre (vision, valeurs et sens) pour l'adapter à des changements de marché.

QUES-TIONS À...

PHOTO

Axelle Milochevitch
Facilitatrice en agilité,
ex-happycultrice chez Teractem

- Activité : projets d'aménagement du territoire
- Effectifs : 60 collaborateurs
- Chiffre d'affaires : 4,7 M€
- Région : Auvergne-Rhône-Alpes

> **« La vision et les valeurs devaient constituer les limites du terrain de jeu partagé par tous. »**

Teractem réalise les territoires intelligents du 21e siècle pour qu'ils répondent à l'attente des habitants, des collectivités et des entreprises de la Haute-Savoie de demain.

Pourquoi avez-vous décidé de transformer le fonctionnement interne de Teractem ?

Jusqu'en 2005, sans concurrence directe et avec 85 % de projets pour le compte des collectivités territoriales, l'entreprise enchaînait les contrats dans un certain confort. Quatorze ans plus tard, le rapport s'est presque inversé puisque 30 % du chiffre d'affaires sont issus de mandats et 70 % d'opérations pour son propre compte.

Le directeur de l'entreprise, soucieux de cette nouvelle exposition aux risques, a alors souhaité faire évoluer les choses en interne. Il n'était plus possible, selon lui, de travailler comme par le passé. Il fallait gagner en souplesse et en rapidité d'exécution. Sa pensée était alors la suivante : *« Si je veux des salariés entreprenants, agiles et décideurs, je ne peux pas les traiter en interne comme de simples exécutants. »*

Jusqu'en 2013, notre organisation était classique : une organisation pyramidale, des procédures et des contrôles. En 2017, l'organisation a été revue de fond en comble par les collaborateurs eux-mêmes. Pour porter la vision de l'entreprise, ils ont dessiné une nouvelle organisation et défini les valeurs de l'entreprise (écoute, responsabilité, esprit d'équipe et innovation). Cette vision et ces valeurs devaient constituer les limites du terrain de jeu partagé par tous. Il a fallu un an pour dessiner et mettre en place le nouveau mode de fonctionnement qui en a découlé.

Comment avez-vous remplacé ou fait évoluer la figure du manager dans un tel contexte ?

Chez Teractem, nous travaillons par projet. Pour chaque projet, nous avons un chef de projet qui constitue une équipe en fonction des compétences dont il aura besoin. En parallèle, des tribus orientées métiers ont été mises en place pour favoriser les discussions entre spécialistes techniques. Pour chaque tribu, un couple animateur/secrétaire est élu lors d'élection sans candidat (les collaborateurs élisent celui qui est, selon eux, plus à même de recouvrir cette fonction). Tout collaborateur est libre de participer aux tribus, pourvu qu'il apporte de la valeur. Et cela est jugé par le collaborateur même. Enfin, chaque collaborateur dispose d'un coach pour l'aider à mieux se positionner dans l'entreprise, à interroger ses évolutions professionnelles, ses besoins de formation…

LA NOUVELLE ORGANISATION DE TERACTEM

pensée avec ses collaborateurs

Reproduction d'un schéma créé par Axelle Milochevitch, lors de l'interview

VISION

INSTANCES DE GOUVERNANCE

- #Comité RH
- #Régulation
- #Commercial
- #Plan de charge
- #Direction

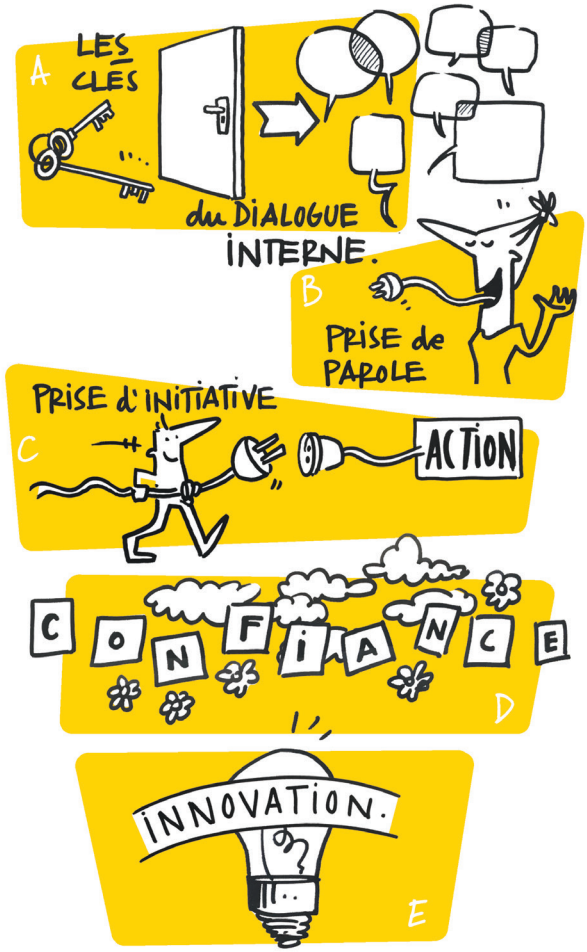
RÔLES NON CUMULABLES DU MANAGER

- Tribus **Animateur**
- Projets **Chef de Projet**
- Coaching **Coach**

TERRAIN DE JEU QUI DÉFINIT LES LIMITES

VALEURS

LA COMMUNICATION ET LA TRANSPARENCE



AXE N°2

2.2

DESCRIPTION DE L'AXE

Une meilleure communication et pas seulement plus de communication

Le partage d'informations et la transparence font partie des axes de transformation qui permettent de responsabiliser les collaborateurs, afin de les faire participer plus activement encore à la réussite de l'entreprise. Cette transparence peut s'appliquer à la vision et à la stratégie, aux défis et aux contraintes, aux résultats et aux budgets.

Le niveau de transparence sera en revanche à adapter selon la sensibilité du dirigeant et des collaborateurs, mais aussi de la nature des messages à transmettre. Certains dirigeants estimeront qu'il faut tout dire, d'autres à l'inverse que certaines informations stratégiques ne peuvent être diffusées qu'au moment opportun.

Par communication on entend donc ici non seulement l'acte de communiquer et le timing des annonces, mais aussi les canaux utilisés et le niveau de transparence choisi.

Elle implique :

- **des échanges transversaux** entre les équipes et des circuits d'information descendants et ascendants ;
- **la liberté** d'exprimer son opinion ou de partager ses idées ;
- **le choix des outils** venant en soutien à une communication plus transparente et partagée ;
- **l'écoute attentive et respectueuse** des avis exprimés, pouvant mener jusqu'à des prises de décision partagées (comme détaillé dans l'axe « codécision » page 80).

L'INTÉRÊT DE CET AXE

Savoir est pouvoir

Le manque de communication est souvent cité par les dirigeants et les collaborateurs comme un frein à la cohésion des équipes et à la fluidité des échanges. **Aussi, de vastes gisements d'idées restent parfois inexploités notamment à cause de l'absence de lieux de partage ou de l'autocensure des collaborateurs.** En effet, la peur de communiquer des informations (positives ou négatives) peut, par exemple, représenter un frein à l'innovation et à l'amélioration de certains process internes.

Il est important que les équipes opérationnelles, qui jouissent d'une connaissance fine des clients et de leurs enjeux, bénéficient d'une liberté de parole pour transmettre des messages émanant de leurs observations de terrain. Avoir connaissance des objectifs stratégiques et de la vision permet, en outre, aux collaborateurs de mieux pondérer les options qui se présentent à eux et de trancher avec pertinence.

La transparence est un moyen de « tuer l'implicite ». Expliciter les règles de fonctionnement, les objectifs, les difficultés, permet de réduire les interprétations erronées. Donner accès à la source de l'information, en limitant le bouche-à-oreille, diminue le risque des jeux de pouvoirs et le sentiment d'exclusion ou de privilège.

Enfin, la demande de transparence s'impose désormais comme l'une des grandes exigences modernes, appuyée par le pouvoir des outils du web.

LES MESURES CLÉS

- **Partager les éléments stratégiques avec tous les collaborateurs** afin de donner l'exemple de transparence. A minima, le dirigeant doit communiquer la vision, la stratégie, les valeurs ainsi que la situation de l'entreprise et l'atteinte des objectifs fixés.
- **Organiser des réunions pour partager ou, mieux encore, construire certains contenus clés** (comme la stratégie et les valeurs). Ces techniques de communication sont d'autant plus efficaces que les collaborateurs, ayant participé à l'élaboration des décisions, se les approprient plus facilement.
- **Créer des moments de rencontre et recourir aux canaux digitaux pour partager l'information,** par exemple des messageries instantanées et des entretiens individuels.
- **Mettre en place une « boîte à idées » (virtuelle ou réelle)** pour collecter des propositions d'idées d'amélioration, allant de l'innovation à la qualité de vie au travail. S'assurer, en revanche, qu'un processus de sélection des idées et de suivi soit en place.
- **Instaurer un système de comptes rendus et relevés de décisions,** quitte à former les équipes aux techniques de communication écrite. Ces outils ont l'avantage d'expliciter les messages clés.
- **Choisir les destinataires pertinents afin d'éviter la « surinformation »** (dans l'axe codécision, nous donnons des pistes pour organiser ces échanges, selon le degré d'autonomie décisionnelle).

EXEMPLE DE CAS PRATIQUES

Jusqu'où va la transparence chez Octo ?

Parole de dirigeant

“Depuis la création d'Octo par François Hisquin, les éléments de confiance, d'autonomie ont toujours été prônés. Typiquement, assez tôt, on a mis en place un système de reporting, les comptes rendus d'activité mensuelle et de facturation. Ces comptes rendus étaient complètement ouverts.

Tout collaborateur peut voir les reportings. Tout collaborateur peut voir les notes de frais des autres collaborateurs. De plus, tous les consultants ont accès au détail des propositions commerciales, notamment leur taux journalier. Enfin, le système de fichiers est accessible à tous, sauf nécessité de respect de la confidentialité pour les clients. Il n'y a pas de protection particulière sur tous ces fichiers. Tout est accessible. La transparence pour nous est utile.”

Damien Joguet, Senior Partner, Octo Technology

- Activité : conseil et software delivery
- Effectifs : 660 collaborateurs
- Chiffre d'affaires : 50 M€ (2017)[1]
- Région : Île-de-France

[1] Depuis 2018, Octo Technology fait partie du groupe Accenture.

Résolution de problèmes de production

Certaines entreprises étudiées ont mis en place des systèmes de partage de l'information à travers des outils collaboratifs. Ces nouveaux systèmes ont apporté des changements dans les modalités de communication en se répercutant sur d'autres processus opérationnels.

Parole de dirigeant

« Un jour, un salarié a envoyé un tweet pour signaler un problème de production. Cinq minutes plus tard, quelqu'un lui a répondu qu'il s'agissait d'une question de nomenclature et non de production. Une demi-heure après, le problème était résolu. Ce jour-là, nous avons compris que nous disposions désormais d'un outil très puissant qui allait modifier le rapport au temps dans l'entreprise. »

Frédéric Lippi, Président de Lippi

L'identification du besoin permet de choisir et de distinguer les outils de partage d'information : si les messageries instantanées sont à privilégier pour les conversations informelles entre équipes, les forums doivent, en revanche, être restreints à des usages spécifiques.

Un forum partagé peut être un espace où tous les nouveaux projets, les succès, les besoins d'aides sont communiqués de manière transverse par tous les métiers. Si l'entreprise a plus de 50 collaborateurs, ou est géographiquement dispersée, un forum de ce type peut permettre de partager les projets et les informations les plus importantes (succès notamment). Les détails opérationnels seront, quant à eux, partagés au sein de chaque entité locale.

QUES-TIONS À...

PHOTO

Laurent Lafarge

Directeur général d'Anevia

- Activité : développement de logiciels
- Effectifs : 55 employés
- Chiffre d'affaires : 14 M€
- Région : Île-de-France

« Dans nos valeurs, nous accordons une place toute particulière à la transparence. »

Qu'est-ce que la transparence en entreprise évoque pour vous ?

La transparence de l'information est indispensable, de bas en haut et de haut en bas, et la communication est essentielle pour faire marcher tous les rouages dans le même sens. Toutefois, il n'est pas envisageable d'être parfaitement transparent sur tous les sujets, notamment lorsque les informations à traiter sont confidentielles ou d'ordre financier. Par exemple, si tous les matins j'annonce à ceux qui veulent bien l'entendre qu'on m'a proposé une dizaine de fois de racheter la société, cela n'instaure pas un bon climat de travail. De même, si la situation financière est difficile, il ne me semble pas possible d'aborder cela avec n'importe quel membre du codir. Sur certains sujets, il ne faut pas ouvrir grand la porte. Il y a des limites à instaurer, même concernant cette vertu de la transparence.

CAS PRATIQUE

Frédéric Lippi
Président, Lippi

- Activité : portails, clôtures
- Effectifs : 200 collaborateurs
- Chiffre d'affaires : ???
- Région : Nouvelle-Aquitaine

L'entreprise Lippi, mise en place d'un « management singulier »

L'entreprise Lippi entame en 2008 une transformation profonde de ses processus et de son organisation. Suite à un passage générationnel difficile et long, les deux frères dirigeants décident de se lancer dans plusieurs changements afin de sauver l'entreprise.

À travers cette transformation, les dirigeants ont changé leur fonctionnement ainsi que les relations entre collaborateurs.

Deux éléments principaux ont été apportés :

- une démarche d'amélioration continue ;
- une digitalisation progressive des outils de communication.

Afin d'accompagner les collaborateurs dans cette transformation, les dirigeants proposent et imposent plusieurs heures de formation.

Notamment, une attention particulière est donnée à la formation aux outils sociaux.

> **« Concrètement, nous avons installé une sorte de Web School dans une salle de réunion. Des ordinateurs étaient mis à disposition toute la journée et chacun était invité à venir se familiariser avec les technologies du Web. »**

se souvient Frédéric Lippi.

Source : témoignage construit à partir des propos recueillis le 12 novembre 2019 (École de Management de Paris, présentation du livre d'Elisabeth Bourguinat sur l'histoire de Lippi, et en présence des dirigeants) ; de la page web de l'entreprise ; du CR du 18 avril 2017 du séminaire Aventures industrielles de l' École Management, Elisabeth Bourguinat.

Les collaborateurs apprennent ainsi par étape :

1. d'abord à travers l'usage de boites email et réseaux sociaux (comme Facebook) pour des raisons personnelles ;
2. ensuite des comptes professionnels sont créés et chaque collaborateur reçoit un téléphone portable et un compte email professionnels ;
3. enfin, les dirigeants créent un compte fermé sur la plateforme de messagerie Twitter, afin d'utiliser gratuitement une technologie existante.

Les collaborateurs commencent ainsi à échanger des messages de manière non structurée et entre eux, sans passer par le manager, le dirigeant ou les process traditionnels.

Au travers de cet outil de messagerie instantanée, puis avec d'autres outils communautaires (forum en ligne), les collaborateurs commencent à échanger directement des informations, y compris des résultats chiffrés.

Ainsi Frédéric Lippi témoigne :

« Il y a quelques jours, quelqu'un signale le montant des commandes enregistrées au cours de la journée, 364 760 euros (contre environ 100 000 euros en moyenne), et l'accompagne d'un compliment : « BRAVO au commerce ! » Ce mail a été jugé intéressant par vingt personnes et plusieurs ont pris la peine d'écrire des commentaires : « Super ! », « On lâche rien et on est les meilleurs », « Good job ! » Là encore, ce qui me paraît intéressant est que ce sont les équipes qui se congratulent elles-mêmes. Ce type de message fabrique de la reconnaissance et de l'automotivation. »

FOCUS

ENCOURAGER LA COMMUNICATION PAR LA BIENVEILLANCE ET L'AMABILITÉ

Les dirigeants peuvent favoriser l'émergence d'une communication libre et ouverte, mais il existe des personnalités qui ne sont pas à l'aise dans la prise de parole.

Au niveau de l'entreprise, le sujet repose avant tout sur des rouages organisationnels et la mise en place de canaux d'échanges efficaces. Mais au niveau individuel, il est indispensable de considérer certains mécanismes psychologiques pour créer un climat de confiance et délier les langues.

Ainsi, les cadres de discussion mis en place par la direction et le management ne peuvent pas toujours suffire à générer de riches échanges.

Dans ce contexte, les techniques d'animation de réunions peuvent jouer un grand rôle. Les managers peuvent ainsi être attentifs à la distribution des temps de parole entre les personnalités introverties et extraverties. De même, en interrogeant individuellement certaines personnes selon les sujets évoqués, en montrant de l'intérêt pour les avis exprimés, et en affichant aucun mouvement d'humeur négatif, ils encourageront leurs équipes à davantage s'exprimer. Cela ne veut pas pour autant dire laisser libre cours à « la foire des opinions ». Le bon sens permettra au manager de mettre fin à des interventions hors sujet. Un espace de confiance, délimité par le bon sens et la bienveillance, pourra ainsi s'instaurer dans l'entreprise.

Parole de dirigeant

« Le meilleur moyen d'avoir de l'info : c'est d'aimer les gens. Si vous allez à l'atelier, que vous échangez quelques mots avec les personnes qui sont là, vous prenez vite le pouls de la situation. C'est comme dans une famille. Il ne faut pas toujours attendre la tenue de réunions pour se renseigner sur l'état de chacun. Une entreprise, ça se vit. Moi, je connais tout le monde. On a des échanges, des discussions, mais je m'appuie aussi sur des relais, des plus jeunes, une DRH… Le partage et la confiance sont ici décisifs. C'est un symbole, mais mon bureau est ouvert en permanence. Une des responsabilités du dirigeant est d'être disponible. Personne n'a besoin de rendez-vous pour venir me parler. Les gens sont ensuite raisonnables, et savent bien utiliser ce système, sans abus. »

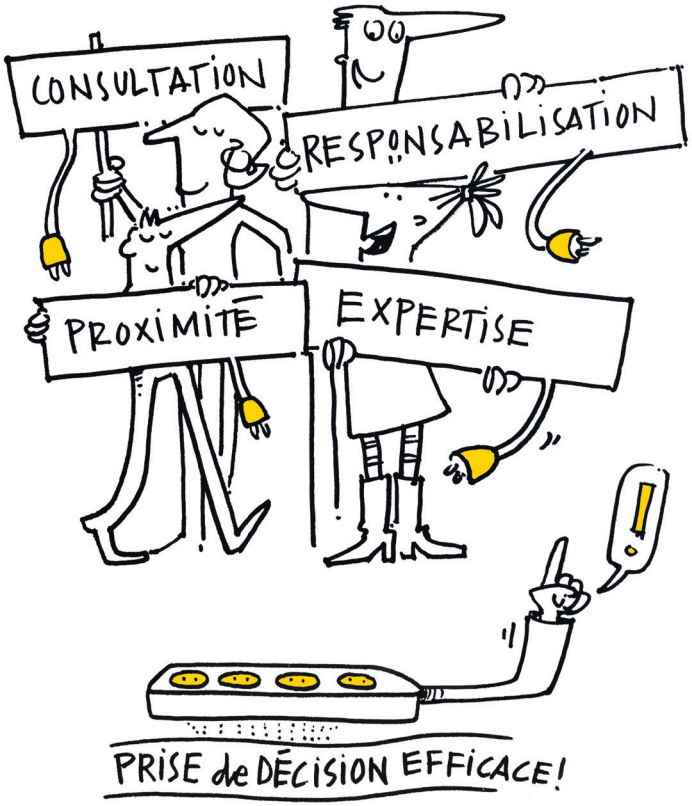
Jean-Louis Jarry, Président, VLAD

En sachant que 43 % des démissionnaires estiment que des tensions avec leur manager et/ou leurs collègues sont à l'origine de leur départ[1], l'instauration d'un climat de respect et de confiance apparaît comme un sujet encore plus décisif.

Les rituels de communication bienveillants, plus ou moins formels, permettent de supprimer certains foyers de tension. Il faut alors savoir ménager un espace pour l'expression de critiques pertinentes. Cela permet de créer un collectif plus soudé et plus apte à évoluer ensemble par la suite.

[1] Source : Enquête OpinionWay/Monster, enquête réalisée auprès de 1 002 salariés français, juillet 2014.

LA CODÉCISION OU LA PRISE DE DÉCISION PAR PROXIMITÉ



AXE N°3

2.3

DESCRIPTION DE L'AXE

L'équilibre entre autonomie et expertise pour une prise de décision efficace

Les principes de codécision et de prise de décision par proximité (ou subsidiarité) permettent de donner le pouvoir décisionnel à la personne détenant l'expertise, à même d'évaluer les paramètres techniques d'une décision, au niveau le plus proche de l'action. Ces principes structurent la manière dont la délégation est mise en pratique.

Cela repose sur le principe de base que le dirigeant ne décide pas tout, ni tout seul, et que le processus décisionnel est amené au plus près de l'opérationnel.

Le cadre - ou la marge de manœuvre - est défini par le dirigeant qui détermine quand faire appel à un manager ou à lui-même (en dernier ressort, sur des thèmes spécifiques, pour demander un avis…).

La prise de décision ne répond alors plus à un critère hiérarchique, mais aux critères de compétence, d'autonomie et de réactivité. Comme le rappelle Michel Bon, Président du Conseil de surveillance de Devoteam et Président de Fondact, la décision à deux niveaux peut être un principe pertinent de prise de décision : toute action ne doit pas être validée par plus de deux niveaux hiérarchiques avant prise de décision. Le manager doit décider à l'intérieur du champ de manœuvre qui lui est confié[1].

Le droit à l'erreur et la confiance réciproque entre dirigeant, collaborateurs et managers sont les tenants nécessaires pour établir une responsabilisation progressive dans la prise de décision.

Un bon niveau de compétence est nécessaire pour que le collaborateur ou les managers aient une autonomie décisionnelle qui ne soit pas déstabilisante et effrayante (cf. schéma p.83). À l'inverse, si un collaborateur compétent, et désirant plus d'autonomie, n'est pas responsabilisé, la frustration et le désengagement guetteront alors.

[1] Cité dans **Bpifrance Le Lab,** *La Gouvernance des PME-ETI. Levier de confiance et performance,* décembre 2019, p. 102-104.

Les compétences peuvent être acquises grâce à l'expérience et des formations. Toutefois, seuls les collaborateurs qui expriment une envie de responsabilisation pourront devenir plus autonomes. Cela ne peut pas être imposé. Un expert ne voulant pas devenir manager sera aiguillé vers une carrière d'expertise et non pas managériale.

Enfin, pour oser prendre des décisions, il faut accepter l'erreur. Ce droit est fondamental pour permettre aux collaborateurs d'oser prendre des décisions et aussi de communiquer les éventuelles erreurs commises.

Source : interview avec Yann Trichard, Syd Conseil, octobre 2019.

L'INTÉRÊT DE CET AXE

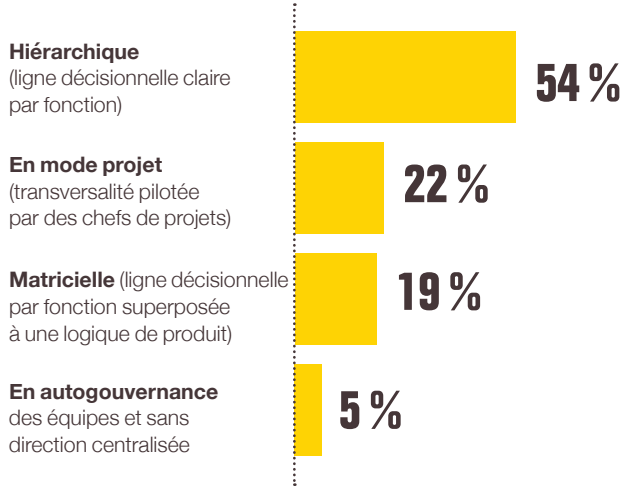
Plus de réactivité et d'engagement

La mise en place de process, le partage de bonnes pratiques ou la diffusion de directives issues de la hiérarchie poursuivent le même but : **orienter le comportement des collaborateurs vers des agissements désirables, en vue d'optimiser les résultats de l'entreprise.** Toutefois, la multiplication des règles plus ou moins formelles peut avoir pour corolaire la restriction des champs d'initiatives et la frustration des collaborateurs. **Trois types de soucis peuvent alors émerger.**

- Plus la prise de décision est éloignée du terrain, plus la pertinence, la rapidité et l'efficacité des décisions peuvent être affectées. Le cas échéant, cela peut mener à des décisions déconnectées du terrain ou à des mauvaises décisions.
- Les validations hiérarchiques peuvent rassurer des dirigeants soucieux de contrôler le destin de leur entreprise, mais la lourdeur et la lenteur d'un tel système peut s'avérer contreproductif. De plus, le coût du contrôle peut parfois être supérieur aux gains espérés.
- Si les collaborateurs dédiés à l'opérationnel et qui sont en contact direct avec les clients ne détiennent pas de marge de manœuvre, ils peuvent être passifs, démotivés et frustrés.

Le défi des organisations est d'offrir aux collaborateurs une autonomie satisfaisante pour bien réaliser leur travail, sans que cette liberté nuise à la cohérence d'ensemble ou à la destinée collective.

- **L'ORGANISATION DE VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PLUTÔT…**



Source : **Bpifrance Le Lab,** *La Gouvernance des PME-ETI. Levier de confiance et de performance,* décembre 2019.

LES MESURES CLÉS

- **Déléguer une partie des décisions opérationnelles** (pour une démarche détaillée sur les modalités de délégation, voir l'encadré p.89 relatif à la prise de décision). Le dirigeant n'y prend part que lorsqu'il est sollicité ou dans le cadre d'une instance décisionnelle (ex. le dirigeant fait partie du Comité RH établi par la gouvernance interne et exprime son avis au sein de cette entité).
- **Dans le cadre de délégations identifiées, respecter la décision prise par les collaborateurs / managers et en assumer les conséquences.** Cela ne veut pas dire que le dirigeant ne sera pas consulté ou ne prendra plus de décisions, mais il ne les remet pas en question. L'autonomie décisionnelle s'appuie sur l'expertise et les compétences ou, à défaut, des formations sont proposées.
- **Créer des instances associant les participants les plus qualifiés et pertinents** (dirigeants, managers, experts, collaborateurs) pour refléter les différents points de vue dans la prise de décision.
- **Utiliser des outils d'aide à la décision** (formulaires ou devis automatiques, CRM,…) pour faciliter la prise de décision opérationnelle indépendante.
- **Le droit à l'erreur et à l'initiative est valorisé,** afin de créer un climat de confiance, où la parole peut être exprimée librement. Le feedback récurrent permet de mettre en pratique le droit à l'erreur en partageant les résultats des décisions et actions.

EXEMPLES DE CAS PRATIQUES

Un processus de recrutement décentralisé

Plusieurs entreprises ont décidé de laisser le processus de recrutement au niveau des équipes opérationnelles. Non seulement ce sont les équipes qui définissent les besoins, mais les collaborateurs sont associés au processus de recrutement. Le dirigeant est parfois invité, parfois il est partie prenante, parfois il ne participe pas.

- Dans le cas des entreprises de conseil Syd Conseil et Octo Technology, les équipes sont la clé du processus. Les RH soutiennent la démarche avec une analyse initiale du savoir-être du candidat, mais il revient aux collaborateurs de décider si le candidat peut franchir chaque étape du recrutement. Le dirigeant ne verra le candidat que si les avis des collaborateurs et managers l'ayant rencontré sont favorables.
- Golden Bees associe un ou deux collaborateurs lors des entretiens :

> **« … parce que les valeurs de la personne, l'humanité de la personne sont bien plus importantes encore que ses compétences, et donc savoir avec qui on va travailler demain, c'est quelque chose qui était demandé par les équipes. »**
>
> Fariha Shah, Directrice générale, Golden Bees

FOCUS

COMMENT ORGANISER LA DÉLÉGATION

La délégation de la prise de décision au plus proche du terrain se fait selon des modalités définies. Faut-il tout déléguer ? L'autonomie doit-elle être intégrale ? Sur quels domaines les dirigeants et les managers restent-ils décisionnaires ?

Il existe différentes théories de délégation, qui vont de la matrice RACI (acronyme anglais qui veut dire Reponsible, Accountable, Consulted, Informed) au Delegation Poker avec ses sept niveaux de délégation.

Nous proposons ici une définition élaborée en coopération avec le Cabinet Idstrat et qui identifie quatre niveaux principaux de modalités de prise de décision :

- **1er niveau :** le collaborateur prend sa décision et le manager (N+1) n'a pas à être tenu informé (pas de reporting de la décision, pas de nécessité d'informer son N+1) : **autonomie totale.**
- **2e niveau :** le collaborateur prend sa décision et le manager est tenu informé (reporting de la décision qui permet une action a posteriori et une boucle de feedback pour impacter les décisions similaires ultérieures) : **autonomie « guidée » / relative.** À posteriori, le manager peut prendre le relais s'il le considère approprié.
- **3e niveau :** le collaborateur et le manager prennent ensemble la décision (coconstruction). Le collaborateur est force de proposition et donne son avis : **autonomie partagée / codécision.**
- **4e niveau :** le manager prend sa décision et en informe le collaborateur : **application des directives.**

Comment appliquer ces niveaux en pratique ?
Nous proposons un processus en cinq étapes :

En pratique, un dirigeant peut décider, par exemple, de déléguer le processus de recrutement à ses collaborateurs et en être juste informé. Ou alors, le dirigeant demande à ce que les décisions budgétaires liées au recrutement soient prises après sa consultation et son avis. Ou bien, le dirigeant veut décider l'enveloppe budgétaire seul et laisser les collaborateurs gérer le processus.

Afin de s'assurer que le nouveau cadre fonctionne et que les comportements changent, un manager et ses collaborateurs peuvent faire des points réguliers.

QUES-TIONS À...

PHOTO

Emmanuel Hervé

Président Directeur général, Groupe Hervé

- Activités : énergie, industrie, numérique
- Effectifs : 3 000 salariés
- Chiffre d'affaires : 500 M€
- Région : Centre-Val de Loire

> **« J'aime à penser que je participe à la direction de 200 petites entreprises de 15 personnes plutôt qu'à un groupe de 3 000 salariés. »**

Pouvez-vous nous décrire les principales caractéristiques de votre modèle organisationnel, adopté depuis plus de quarante ans ?

L'objectif de notre modèle est de parvenir à instaurer un management concertatif et décisionnel. Dans ce cadre, toutes les décisions concernant les individus sont prises en leur présence, lors de réunions mensuelles qui servent de clé de voûte aux échanges de l'entreprise. Ce fonctionnement se retrouve à trois étages différents. Notre cellule de base est ainsi composée d'une équipe d'une quinzaine « d'intra-entrepreneurs » et d'un manager d'activités. Ensuite, une quinzaine de managers d'activités se regroupent lors de réunions avec leur manager de territoire. Enfin, une quinzaine de managers de territoires se réunissent avec moi, manager du groupe. Au total, seuls trois niveaux hiérarchiques existent pour trois mille personnes. Et j'aime à penser que je participe à la direction de 200 petites entreprises de 15 personnes plutôt qu'à un groupe de 3 000 salariés.

Pourquoi avoir instauré cette limite de 15 personnes par cellule ?

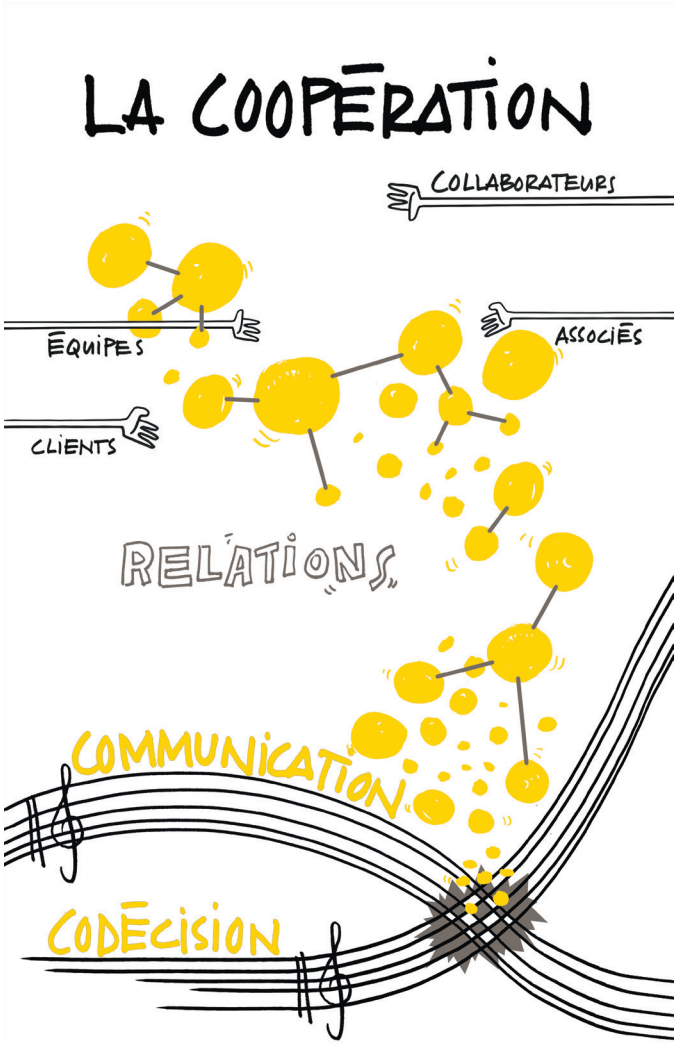
Au-delà de vingt personnes, le management concertatif n'est plus possible et les échanges se bornent aux réunions individuelles entre un manager et un membre de son équipe. Le débat n'est donc plus possible et la richesse des discussions décroît. En-deçà de quinze personnes, les échanges s'appauvrissent du fait, cette fois-ci, du manque de diversité et de divergences dans les points de vue. Selon notre expérience, les groupes de quinze personnes constituent une bonne moyenne. Pour conserver cette taille idéale, il faut rester attentif aux évolutions de la société. Nos cellules de base ont souvent tendance à croître, et lorsqu'on dépasse vingt personnes, on la divise en deux. Ces deux nouvelles cellules vont ensuite pouvoir grandir à leur tour. La croissance du groupe s'effectue ainsi, par division cellulaire. Et cela engendre de nombreux effets positifs. Par exemple, l'émulation collective se nourrit de la création de postes de managers d'activités ou de territoires. Les promotions internes offrent des perspectives de développement à de nombreux « intra-entrepreneurs ».

Quel est le profil de vos collaborateurs capables de tirer le meilleur de cette organisation ?

Nos « intra-entrepreneurs » sont des personnes qui cherchent l'autonomie, qui manifestent la volonté d'assumer des responsabilités et qui travaillent de manière coopérative. Tous ceux qui préfèrent qu'on les aiguille peuvent être perdus chez nous. Au sein de notre entreprise, les « intra-entrepreneurs » doivent jongler avec leurs propres contraintes, mais aussi prendre en compte celles de leurs collègues. L'autonomie parfaite et la solitude des auto-entrepreneurs sont ainsi limitées de fait dans le groupe Hervé puisque la coopération s'agence avec la recherche de fraternité entre « intra-entrepreneurs » de l'entreprise. La pression transversale est bien mieux acceptée que la pression hiérarchique aujourd'hui. Quand on prend un engagement auprès de clients et d'autres membres de l'équipe, on s'engage davantage à tenir notre propre parole que celle d'une entité abstraite. Enfin, le savoir-être des « intra-entrepreneurs » est encore plus important que leur savoir-faire. L'engagement, le respect des délais, la curiosité et l'envie d'apprendre sont plus décisifs que des compétences condamnées à l'obsolescence avec la robotisation.

Comment vous assurez-vous que les réunions mensuelles se transforment bien en lieux d'échanges francs et constructifs ?

L'accent est mis sur la résolution de problèmes et l'identification de nouvelles opportunités. Le rôle du manager consiste alors à animer les débats et à orienter les dialogues, de sorte que tous les participants de la réunion se sentent en confiance. La psychologie individuelle et la psychologie de groupe sont de mise pour favoriser l'écoute et l'entente entre les profils introvertis et extravertis.


LA COOPÉRATION
COLLABORATEURS
ÉQUIPES
ASSOCIÉS
CLIENTS
RELATIONS
COMMUNICATION
CODÉCISION

AXE N°4

2.4

DESCRIPTION DE L'AXE

Le collectif comme style de travail

La coopération est considérée ici comme un modus operandi qui repose sur des échanges spontanés à la fois au sein et entre services, mais aussi avec les clients, les fournisseurs et d'autres acteurs du territoire dans le cadre d'une activité.

La coopération est stimulée par l'intégration d'une logique client (interne ou externe) permanente au sein des activités et services. Qui sont les clients ou utilisateurs de mes services ou de mes produits ? Quel impact mon activité a-t-elle sur mes clients ou sur les activités de mes collègues ? Comment peut-on travailler ensemble pour que le client (interne ou externe) soit satisfait ?

La logique client permet de dépasser l'action individuelle pour l'inscrire dans une démarche globale. Cela implique que l'organisation soit capable d'intégrer des équipes pluridisciplinaires à même de gérer un processus ou un produit, de la conception jusqu'à la mise sur marché.

L'INTÉRÊT DE CET AXE

Casser les silos et stimuler l'innovation

La tradition de l'évaluation individuelle, dès l'école primaire et jusqu'au monde de l'entreprise, n'encourage pas d'ordinaire les comportements coopératifs. De même, la division classique des tâches ou l'assignation d'objectifs uniquement individuels, peuvent aller à l'encontre d'un éprit collaboratif.

Parfois les logiques managériales de la gestion des ressources et les procédures internes (telles que la fixation des budgets d'une année sur l'autre) peuvent freiner la coopération et limiter les initiatives.

La coopération et la mise en commun d'expériences et d'idées sont pour autant un gage d'innovation et de performance. Les collaborations fructueuses permettent ainsi aux organisations de gagner du temps et de l'argent.

Les mécanismes de coopération permettent, en effet, de casser les silos existants dans les organisations, et ainsi de fluidifier le partage d'informations. Cela est d'autant plus vrai dans les entreprises en croissance et d'une certaine taille.

La coopération facilite la résolution de problèmes et peut stimuler l'innovation par un échange récurrent d'idées entre différents acteurs.

LES MESURES CLÉS

Rendre concrète l'importance de la coopération

- **Organiser des réunions d'équipe, a minima mensuelles,** pour faciliter l'échange entre collaborateurs. En ajoutant des réunions à chaque niveau hiérarchique, cette coordination stimule l'échange entre différents départements et métiers. Ainsi les directeurs ou managers de différents départements se réunissent et peuvent partager des informations de différents ordres.
- **Créer des réunions transversales par rôles ou fonctions,** afin de casser les silos par métier, si l'organisation a une structure verticale, par exemple, pour faciliter les synergies.

Instaurer un climat propice à l'émergence de coopérations fructueuses

- **Agencer les espaces physiques et virtuels** pour stimuler la coopération : open spaces, forums virtuels, …
- **Proposer des formations sur la communication et d'autres outils pour une communication constructive** à tous les niveaux, en stimulant une nouvelle relation à l'autre ou une réflexion sur les capacités de communication.
- **Promouvoir des initiatives qui favorisent la proximité relationnelle des collaborateurs, au-delà du cadre du travail :** organiser, par exemple, des événements sportifs auxquels les collaborateurs peuvent librement participer, promouvoir un engagement territorial social ou environnemental en contribuant à des actions concrètes (collecte des déchets sur les plages, pour donner un exemple).
- **Auditer les obstacles potentiels à la coopération entre les équipes :**
  - les systèmes d'évaluation de la performance incompatibles entre services (ex. un commercial objectivé sur le chiffre d'affaires généré et un opérateur sur le taux de qualité des pièces) ;
  - résistance managériale au partage des ressources (budgets, temps-homme, informations, outils, innovations…) ;
  - localisation des équipes (à différents étages, sur différents sites …).
- **Mettre en place des mesures correctives** qui permettent de valoriser et récompenser les comportements coopératifs.
- **S'assurer d'avoir des profils de collaborateurs qui ont la capacité à travailler ensemble,** à partager les informations, à aller demander de l'aide.

EXEMPLE DE CAS PRATIQUES

Certaines entreprises ont redéfini leur politique de rémunération de la performance pour inciter et promouvoir davantage le collectif que l'individuel.

Les objectifs deviennent collectifs (ex : satisfaction du client, performance vis-à-vis des concurrents, …) et les primes de performance y sont donc associées. Le système d'évaluation de la performance étant axé sur des indicateurs communs, les équipes auront tendance à prendre en compte l'impact que leur activité peut avoir sur les activités des autres et aussi sur les résultats collectifs. Ces approches identifient, en effet, le poids que chaque service apporte à un même objectif.

Deux politiques semblent aussi ressortir comme sources de motivation pour les collaborateurs à penser davantage collectif :

- **la répartition des bénéfices** (marge nette) entre tous les collaborateurs, souvent en pourcentage égal pour tous ;
- **l'arrêt de primes personnelles, d'avantages en nature** (téléphone portable pour les managers seulement) ou avantages liés aux rôles hiérarchiques (bureau personnel).

À la Clinique Pasteur à Toulouse, lors de sa prise de fonction en 2009, le Directeur général Dominique Pon a établi une prime collective qui est égale pour toute fonction, du Directeur général aux aides soignants.

QUES-TIONS À...

PHOTO

François Sabatino

Président du directoire, Appart'City

- Activités : Tourisme (appart-hôtels)
- Effectifs : 1 100 salariés
- Chiffre d'affaires : 177,4 M€
- Région : Occitanie

> « En tant que dirigeant, mon objectif est de créer les conditions idéales pour que deux chefs d'équipe collaborent, sans intervention de ma part. »

Manque la ou les questions posées

Dans les entreprises d'une certaine taille, on a la capacité à chercher des experts de leur domaine. Tout le défi ensuite consiste à les faire travailler ensemble du mieux possible. Je ne peux tirer le meilleur des collaborateurs que s'ils travaillent en équipe et qu'ils adhèrent à la transversalité de notre organisation. S'ils se contentent d'obéir à une norme et de suivre docilement une stratégie, nous n'obtiendrons pas les mêmes résultats. L'importance du middle management est ainsi capitale. Elle l'est d'autant plus lorsqu'on se penche sur les relations entre les middle managers eux-mêmes. Moi, j'ai des équipes commerciales sur le terrain, des équipes d'exploitation, des équipes techniques, bref des équipes dans tous les domaines. Comment faire pour que chaque partie apporte sa pierre à l'édifice, et que chacun comprenne la même chose pour qu'à la fin, ils puissent tous travailler ensemble ? En tant que dirigeant, mon objectif est de créer les conditions idéales pour que deux chefs d'équipe collaborent, sans intervention de ma part. Pour embarquer l'ensemble des collaborateurs, il faut d'abord être en capacité de leur expliquer la vision, d'être sûr qu'ils la comprennent et de faire en sorte qu'ils y adhèrent.

Ensuite, il faut offrir de l'autonomie aux équipes là où elles excellent.

Enfin, **le financier apparaît comme une composante indispensable de cette démarche. Des systèmes d'*incentive* ont ainsi été mis en place. Par exemple, j'ai pris le risque de déplafonner, pour les équipes d'exploitation et les équipes commerciales, la capacité d'évoluer dans la grille des primes. J'ai payé le double des primes prévues, mais au lieu de monter de 0,5 sur Booking.com, nous sommes montés d'un point.** Tout le monde est gagnant car une telle progression sur Booking.com représente pour nous **une hausse de 10 % de chiffre d'affaires.**

LE CHEF d'ORCHESTRE

AXE N°5

2.5

DESCRIPTION DE L'AXE

Accompagner

La posture managériale de chef d'orchestre repose sur les éléments clés suivants :

- **faire preuve d'exemplarité,** en étant cohérent entre ses demandes et ses actions ;
- **être à l'écoute** de ses collaborateurs, lors d'échanges formels et informels ;
- **prendre en compte l'avis et les besoins** des collaborateurs ;
- **être en soutien aux équipes,** par exemple en levant les obstacles qui freinent la coopération, ou en recherchant des partenariats pour faire avancer un projet ;
- **faire preuve d'humilité,** en reconnaissant ses propres erreurs, par exemple ;
- **accepter que la prise de risque peut engendrer des erreurs,** y compris de la part de ses collaborateurs ;
- **apprendre et nourrir la capacité à déléguer,** et dégager du temps ;
- **être capable de s'adapter** aux contextes changeants, voire improviser ;
- **savoir influencer.**

L'INTÉRÊT DE CET AXE

Faire confiance, faire grandir et engager

Selon la chercheuse Léa Wang, l'un des principaux ressorts du désengagement des collaborateurs tient au manque d'exemplarité des managers. Mais quel exemple doit donner le manager et, par extension, le dirigeant ? Quel rôle doit-il avoir ? Selon une étude du Boston Consulting Group, 60 % des managés en France déclarent que les managers doivent être capables de « donner du sens », 44 % qu'ils doivent « motiver les équipes », « donner des objectifs clairs et atteignables à tous », « être des facilitateurs et enlever les obstacles qui empêchent l'équipe d'avancer ».

Ce besoin d'accompagnement a été déjà intégré à leur style de management par un certain nombre de dirigeants qui se définissent comme « chef d'orchestre, tirant le meilleur des talents », lors de notre étude sur la Gouvernance des PME et ETI (46 % des répondants). Aussi, les dirigeants commencent à attacher une importance croissante aux pratiques managériales innovantes, qui sont perçues comme un axe de performance.

Le chef d'orchestre est l'antidote à la passivité, au manque d'autonomie et au désengagement des collaborateurs.

LES MESURES CLÉS

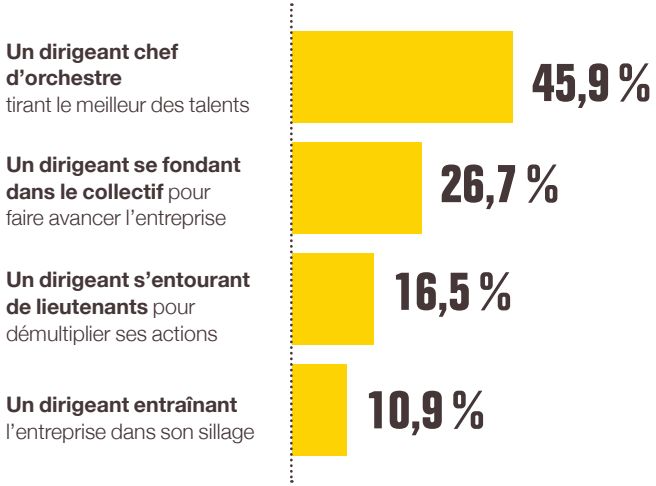
Pour les dirigeants

- **Travailler sur soi et éventuellement, se faire accompagner par un coach,** pour comprendre ses forces et faiblesses, ses modes opératoires (irritants typiques, traits de caractère, modèles de communication de référence…).
- **Laisser les managers prendre les décisions sur les activités opérationnelles** et n'intervenir que sur demande des managers ou seulement dans un cadre établi dans les instances de gouvernance. Un chef d'orchestre commencera d'abord par demander l'avis des présents à une réunion avant d'exposer sa propre opinion. Il demandera ensuite un plan d'action à chaque collaborateur ou à ses managers, plutôt que de décrire le sien et de l'imposer.
- **Participer à des groupes de travail, des clubs de dirigeants ou autres associations** qui permettent de partager des bonnes pratiques managériales ou simplement d'éviter l'isolement ;
- **Veiller à ce que les principes de cette posture soient respectés** par tous les managers.
- **Veiller à ce que les collaborateurs aient des outils,** tant sur le savoir-faire que sur le savoir-être, pour leur permettre de s'épanouir et grandir.

Pour les dirigeants et leurs managers

- Se former aux techniques de communication.
- Embarquer les collaborateurs dans les prises de décision et organiser des séances de feedback.
- Veiller à être en cohérence et à adopter la même posture managériale.
- Créer des groupes de travail horizontaux entre managers afin de partager les bonnes pratiques.

- **QUELLE PROPOSITION RÉSUME LE MIEUX VOTRE POSTURE AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?**



Source : **Bpifrance Le Lab,** *La Gouvernance des PME-ETI. Levier de confiance et de performance,* décembre 2019.

EXEMPLES DE CAS PRATIQUES

Les managers chefs d'orchestre peuvent servir les intérêts de la direction générale, tout en restant proches et sincères avec leur équipe. Aux savoir-faire de gestion s'ajoutent alors des qualités humaines indispensables pour ce poste.

« Les managers que nous recherchons adoptent des postures de chefs d'orchestre qui permettent aux autres de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ainsi, un bon technicien n'est pas nécessairement un bon manager s'il améliore le travail des autres sans jamais rien leur enseigner. Le plus important est de montrer de l'humilité et de l'empathie pour aborder tous les sujets pertinents de l'équipe et s'orienter vers les meilleurs experts au moment de trouver des solutions adéquates. Plutôt que des chefs de bande qui pensent avoir réponse à tout, nous privilégions les facilitateurs qui encouragent les échanges en vue de trouver des solutions collectives. Les bons managers ont donc compris qu'ils n'ont pas besoin de taper du poing sur la table et qu'ils doivent être portés par leur équipe. En échange, ils s'assurent qu'une certaine harmonie règne entre tous et que le collectif est bien représenté au sein de l'entreprise. »

Emmanuel Hervé, Président Directeur général du groupe Hervé

La posture du chef d'orchestre requiert une certaine finesse psychologique, et des capacités d'analyses pleines d'empathie. **Daniel Cohen Zardi, président de SoftFluent,** nous explique comment le manager doit se comporter pour s'approprier ce rôle charnière :

« Un manager est là pour gérer des gens. Ses principales prérogatives consistent à écouter et comprendre les salariés avec lesquels il travaille. Le manager doit voir ce qui est fait, reconnaître ce qui va bien. Il doit comprendre ce que le salarié apporte, comment il travaille et quels sont ses besoins pour faire encore mieux. Le manager est donc là avant tout pour aider. Il construit sa légitimité lorsqu'il apporte quelque chose à ses équipes, lorsqu'il améliore le fonctionnement du travail collectif. Il est par ailleurs essentiel d'être bienveillant dans une position de management. L'intérêt du manager doit être de voir le collaborateur se développer. S'il commence à craindre la progression d'un salarié, en imaginant sa propre position menacée, alors le management ne remplit pas son rôle. Le collaborateur, à tout moment, doit comprendre que le manager est là pour l'aider, en même temps qu'il est là pour aider l'entreprise. »

« Tous les managers se réunissent chaque mois pendant deux heures pour aligner leurs pratiques de management. C'est par exemple l'occasion de revenir sur certains cas difficiles rencontrés par certains et accorder les réactions de tous. Les managers les plus jeunes peuvent ainsi s'inspirer des plus aguerris, et vice versa… On aide alors les managers à prendre la bonne décision lorsque certains cas complexes se présentent à eux. Par ailleurs, une enquête est menée chaque année pour laisser les salariés évaluer leurs managers. »

QUES-TIONS À...

PHOTO

Matthieu Kimmel Brunet

Dirigeant d'Arcadie

- Activités : Commerce (épices bio)
- Effectifs : 115 salariés
- Chiffre d'affaires : 17,7 M€
- Région : Occitanie

« Le rôle du manager consiste à assurer la cohésion de l'ensemble pour aller de l'avant. »

Quelle influence l'holacratie peut-elle avoir sur vos pratiques managériales ?

Nous interdisons le « micro-management ». Toutes les phrases du type « tu dois faire ce travail comme ça » sont prohibées. Toutefois, le manager peut signaler qu'un travail reste à accomplir, puis, dans un second temps, celui qui sait faire le travail en question s'en occupe comme il l'entend. Nous pouvons poser des règles, bien entendu. Tout le monde sait dans l'entreprise qu'il faut respecter tel et tel principe, telle ou telle manière de faire. Mais nous ne précisons pas comment y parvenir. On définit donc les limites acceptables du cadre commun où tout le monde est amené à évoluer. Mais il n'y a jamais de flic sur le siège passager pour vous dire de « tourner à droite », « tourner à gauche », « aller moins vite »…

Quelle est la plus-value principale des managers dans votre organisation ?

Le manager apporte de la fluidité. Il vérifie que les bonnes personnes sont aux bons postes et que la stratégie globale est claire pour tout le monde. Son rôle consiste à assurer la cohésion de l'ensemble pour aller de l'avant. Mais il n'est plus là pour intervenir sur tous les sujets et pour donner son avis sur tous les projets en cours. Dans les systèmes hiérarchiques traditionnels, le manager est souvent invité à penser qu'il est le meilleur sur tout et qu'il devrait intervenir partout et tout le temps. Chez Arcadie, ce n'est plus le cas.

LES BONNES MESURES...

03.

...POUR LE BON CONTEXTE

Innovation managériale ou management de l'innovation ?

La transformation des modes de management peut-elle être considérée comme une forme d'innovation au sein de l'entreprise ou bien les nouvelles formes de management et d'organisation favorisent-elles plus d'innovation ?

Autrement dit, quand on ne peut pas changer les produits et le business model à court / moyen terme, innover ou changer les processus internes peut-il s'avérer une première étape vers plus d'innovation ?

Certains exemples de cas étudiés laissent penser que face à un business model en crise et à la concurrence à bas prix, l'entreprise doit passer, pour sa survie, à des modes de fonctionnement alternatifs, ce qui conduit, au bout d'un processus long de changement, à plus d'innovation dans la proposition de ses services.

Le Comité Européen de Standardisation (CEN) a lancé, en 2008, un groupe de travail pour la standardisation des systèmes d'innovation et a créé, en 2013, des guidelines en innovation (CEN/TS 16555-1 *Innovation Management System).* Selon ces guidelines, il faut avoir en place certains processus (vision, collecte des idées,...) et une certaine culture de la liberté de parole et d'erreur pour pouvoir innover.

Bien que cela puisse paraître évident, nombreuses sont les entreprises n'ayant pas mis en place des processus qui permettent de collecter les idées des collaborateurs ou des processus d'innovation internes dédiés.

Aussi, les modalités de prise de décision qui ne laissent pas participer ou ne permettent pas de collecter les avis du plus grand nombre de collaborateurs peuvent parfois être un frein à l'innovation.

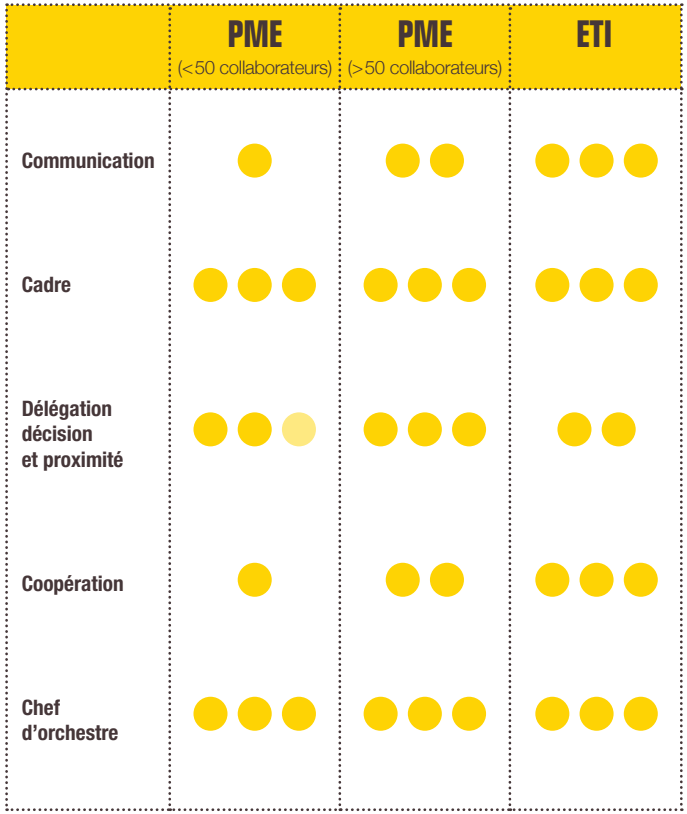
Attention toutefois à ne pas confondre les idées et l'innovation. Alors que l'idée peut apporter un élément nouveau, c'est seulement avec la création de valeur (pour un client interne ou externe) que nous générons de l'innovation.

Si la finalité des entreprises qui mettent en place des processus plus collaboratifs, responsabilisants et ouverts à la participation n'est pas forcement l'innovation, cela peut tout de même en être une conséquence.

Le droit à l'erreur et à l'initiative fait souvent partie de la culture des organisations innovantes. Aussi, la prise de décision par avis et des formes de communication communautaires, comme des réseaux sociaux internes aux entreprises, aident à partager les idées, les connaissances et contribuent à la stimulation créative.

Des priorités distinctes selon la taille

Par quels axes entamer la réflexion ?



Nous estimons que l'importance et la priorité d'application des cinq axes varient selon la taille de l'entreprise.

En effet, si la communication, telle que nous l'avons définie, paraît une problématique moins centrale pour les entreprises de petite taille, il nous semble important de bien diagnostiquer la réalité des échanges d'informations au sein d'entreprises de plus grosse taille. Cela est dû à la stratification croissante que la taille requiert et donc à la création de filtres managériaux.

Le cadre (composé de vision, valeurs et sens) nous semble prioritaire dans toute entreprise, toutes tailles confondues. Les moyens de développer cet axe seront, en revanche, différents selon que l'entreprise ait 10, 500 ou 1 000 collaborateurs.

En termes de délégation, nos précédentes études ont pu mettre en exergue une centralisation des décisions, surtout dans les petites entreprises et les entreprises familiales[1]. Travailler la délégation sera donc une des grandes priorités pour les PME de moins de 50 collaborateurs.

Alors que la coopération dans une petite entreprise est une question de survie, cela ne va pas de soi dans les plus grandes sociétés. Néanmoins, créer un esprit d'équipe n'est pas à négliger dans les PME de moins de 50 collaborateurs où la peur du dirigeant-chef peut freiner l'expression libre des idées et la prise d'initiative.

Enfin, la posture managériale est certainement un axe de réflexion prioritaire toutes tailles confondues. Bien qu'un dirigeant soit déjà dans une posture chef d'orchestre, il faut s'assurer que les managers suivent l'exemple !

[1] Dans notre étude « *La Gouvernance des PME-ETI* », ces entreprises étaient sur-représentées parmi les Attentistes.

Des écueils à anticiper

La mise en œuvre de nouvelles pratiques peut engendrer des résistances

La mise en pratique des axes ne se fera pas sans difficulté. En particulier, nous estimons que leur déclinaison soulèvera des obstacles et questionnements différents à chaque « niveau » managérial. Autrement dit, les écueils seront différents pour un dirigeant, un manager et un collaborateur. Nous en listons quelques exemples ci-dessous.

La progressive responsabilisation du collaborateur pourra buter sur :

- la sentiment de ne pas être une source d'information pour les autres ;
- la résistance possible si le champ d'autonomie n'est pas bien défini ;
- la réticence à sortir du périmètre d'action et de fonction.

L'adaptation au nouveau rôle et aux nouvelles pratiques pour le manager passera par des phases possibles :

- de rétention de l'information pour conserver du pouvoir ;
- de désengagement et hostilité face à la perte de pouvoir décisionnel ;
- de rétention des ressources pour les empêcher de participer à des groupes de travail transverses.

Le passage au nouveau style de leadership par le dirigeant se heurtera :

- au manque de continuité dans les rituels de communication qui s'arrêtent à l'écriture du cadre (vision, valeurs, sens) ;
- au recul insuffisant sur la vision afin de pouvoir construire son histoire et trouver les bons éléments de langage pour savoir la raconter ;
- à la difficulté à identifier les champs de délégation ;
- à l'effort nécessaire pour créer un esprit d'équipe et de leadership ;
- au manque d'intérêt pour le style de leadership « chef d'orchestre ».

Mesurer l'impact des nouvelles pratiques

Comment s'assurer que les nouvelles pratiques apportent les changements souhaités ?

Il serait difficile de donner des indicateurs de mesure précis car nous ne proposons pas de méthode mais plutôt des axes de réflexion.

Il est néanmoins possible de suivre l'évolution des pratiques au travers de quelques questions à poser aux collaborateurs.

1. Les collaborateurs sont-ils en mesure de présenter la vision de l'entreprise et ses valeurs ?
2. Il y a-t-il une réunion annuelle de tous les collaborateurs autour de la vision et de la stratégie ? Qui l'organise ?
3. Les collaborateurs sont-ils fiers de l'entreprise et recommanderaient-ils d'y travailler (en utilisant le Net Promoter Score) ?
4. Combien d'initiatives ont-elles été proposées par les collaborateurs ?
5. Y a-t-il des projets transverses au sein de l'entreprise ? Dans quels domaines ?
6. En tant que dirigeant, est-ce que j'interviens moins dans la prise de décision opérationnelle ?
7. Ai-je commencé des formations en communication ?

REMER-CIEMENTS . . .

. . . ET BIBLIOGRAPHIE

Nous tenons à remercier un certain nombre de personnes qui ont rendu cette étude possible. Tout d'abord, tous les dirigeants qui ont pu répondre aux enquêtes que nous avons retraitées pour ce travail. Ce sont près de 6 000 dirigeants qui ont accepté de prendre de leur temps.

Nous tenons également à remercier les dirigeants qui ont accepté de répondre à nos questions une nouvelle fois : **Olivier Baud,** Président, Energy Pool ; **Bertrand Dubin,** dirigeant associé, Oceplast ; **Laurent Duray,** Directeur général, Lin Group ; **Philippe Eyraud,** Président, Mixel ; **Denis Garcin,** Directeur général et financier, JH Mesguen ; **Guillaume Gibault,** Président Directeur général, Le Slip Français ; **Benoît Lahaye,** Directeur du réseau, Attila ; **Edouard Pick,** Directeur général, Clinitex ; **Laure Pierrisnard,** Directrice générale, Confiserie du Roy René et **David Soulard,** Directeur général, Gautier France.

En plus de ces entretiens individuels, nous avons également réalisé trois ateliers avec la section du Vaucluse de l'Association Progrès du Management (Apm), la section de Lyon du Centre des Jeunes dirigeants (CJD) et la section de Montpellier de l'association Leader Occitanie. Nous remercions tous les participants : **Christian Curel,** Directeur général, i2a ; **Sophie Dechelette-Roy,** Avocate Associée, Archibald Avocats ; Mario Defraia, Responsable commercial, Philea Solutions ; **Jérôme Eininger,** Directeur général, PME Centrale ; **Stéphane Granier,** Président, Granier Assurances ; **Frédéric Moukarim,** Associé, Adicial ; **Cyril Muntzer,** Fondateur et gérant, Ax'eau ; **Loïc Renart,** Président, G&C Développement ; **Laure Reversat,** Présidente, Naocom ; **Christophe Riedel,** Directeur général, Claranor ; **Jean-Pierre Richard,** Président, ESII ; **Nicolas Total,** Associé, Groupe SFC et **Jérôme Vendramini,** Président, Acobal.

Nous souhaitons également remercier **Avisia** pour le travail statistique sur le profilage, **Frank Benedic** pour ses conseils avisés, **Maud Blanchard** pour ses analyses statistiques, ainsi que **Paul Barraque Curie** et **Mathis Harel** pour leur recherche documentaire.

A REVOIR

A REVOIR

www.bpifrance-lelab.fr

www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Élise TISSIER,
Directrice de **Bpifrance Le Lab**
elise.tissier@bpifrance.fr

Laura Parmigiani,
Responsable d'études
laura.parmigiani@bpifrance.fr

Thomas Bastin,
Responsable d'études
thomas.bastin@bpifrance.fr

Barbara Lévy-Ortéga,
Responsable des interviews avec les dirigeants
barbara.levyortega@bpifrance.fr

Pour contacter Bpifrance de votre région

bpifrance.fr

Bpifrance
27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00

Guillaume Lagane, Eurl Facilitation graphique

SERVIR L'AVENIR

Réf. : xxxx-xx
Achevé d'imprimer sur les presses de l'Imprimerie de la Centrale
62302 Lens cedex - RCS 358 201 267 - Arras
Imprimé en France : janvier 2020.
Ce document est imprimé avec des encres végétales
sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant
de forêts gérées de manière durable et équitable
par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

IMPRIM'VERT®