

MANAGEMENT 2.0

Libérer l'entreprise ?

Réorganisation, transformation managériale, « déhiérarchisation », libération... Quel que soit le terme utilisé, les entreprises s'interrogent et remettent en cause leur modèle de fonctionnement. Objectifs : plus d'efficacité, de meilleurs résultats et surtout une ambiance de travail plus saine. **Coraline Bertrand**

Il est 5h du matin. Radouane Bouzidi, opérateur chez le biscuitier Poulst à Montauban (Tarn-et-Garonne) constate une défaillance sur sa ligne de production. « Avant, en cas de problème, je n'avais pas l'autorité pour arrêter la ligne. Je devais attendre l'arrivée de mon chef, vers 7h », explique-t-il. Deux heures d'attente et des centaines de biscuits perdus... Aujourd'hui, grâce à la transformation managériale conduite par l'entreprise depuis septembre 2007, Radouane Bouzidi et ses collègues opérateurs gèrent eux-mêmes leur ligne et leur machine. « Ma calandreuse [ndlr : machine qui produit le papier ondulé recouvrant les biscuits] m'appartient. Mes collègues de la fabrication sont mes clients, je traite directement avec eux, sans passer par un chef de ligne. On est responsabilisé, on ne réagit plus comme des robots », estime Radouane Bouzidi, 52 ans, dont quatorze passés chez Poulst.

CHANGER LES HABITUDES DE TRAVAIL

Une nouvelle façon de travailler qu'on pourrait résumer par la formule : « moins d'échelons hiérarchique peut encourager la créativité ». Cette volonté de modifier les habitudes ancrées du monde du travail, plusieurs entreprises l'ont déjà mise en œuvre, cha-

cune à leur manière : W.L. Gore & Associates (à l'origine des tissus imperméables Gore-Tex®), Harley Davidson, Morning Star aux Etats-Unis, Lippi, Favi, Chrono Flex ou encore SEW Usocome en France.

Harley-Davidson a misé sur le « lean management » dans les années 1980, c'est-à-dire un management frugal qui consiste à faire plus avec moins. L'entreprise charentaise Lippi, qui fabrique des clôtures et des portails, a, quant à elle, choisi de mettre en place un management collaboratif où chacun des 250 salariés participe à la performance de l'entreprise. Les salariés ont été formés à l'usage d'Internet et des réseaux sociaux, permettant à Lippi d'accroître sa notoriété sur le web et de multiplier par 5 son chiffre d'affaires réalisé avec ses clients issus de contacts web, entre 2009 et 2010.

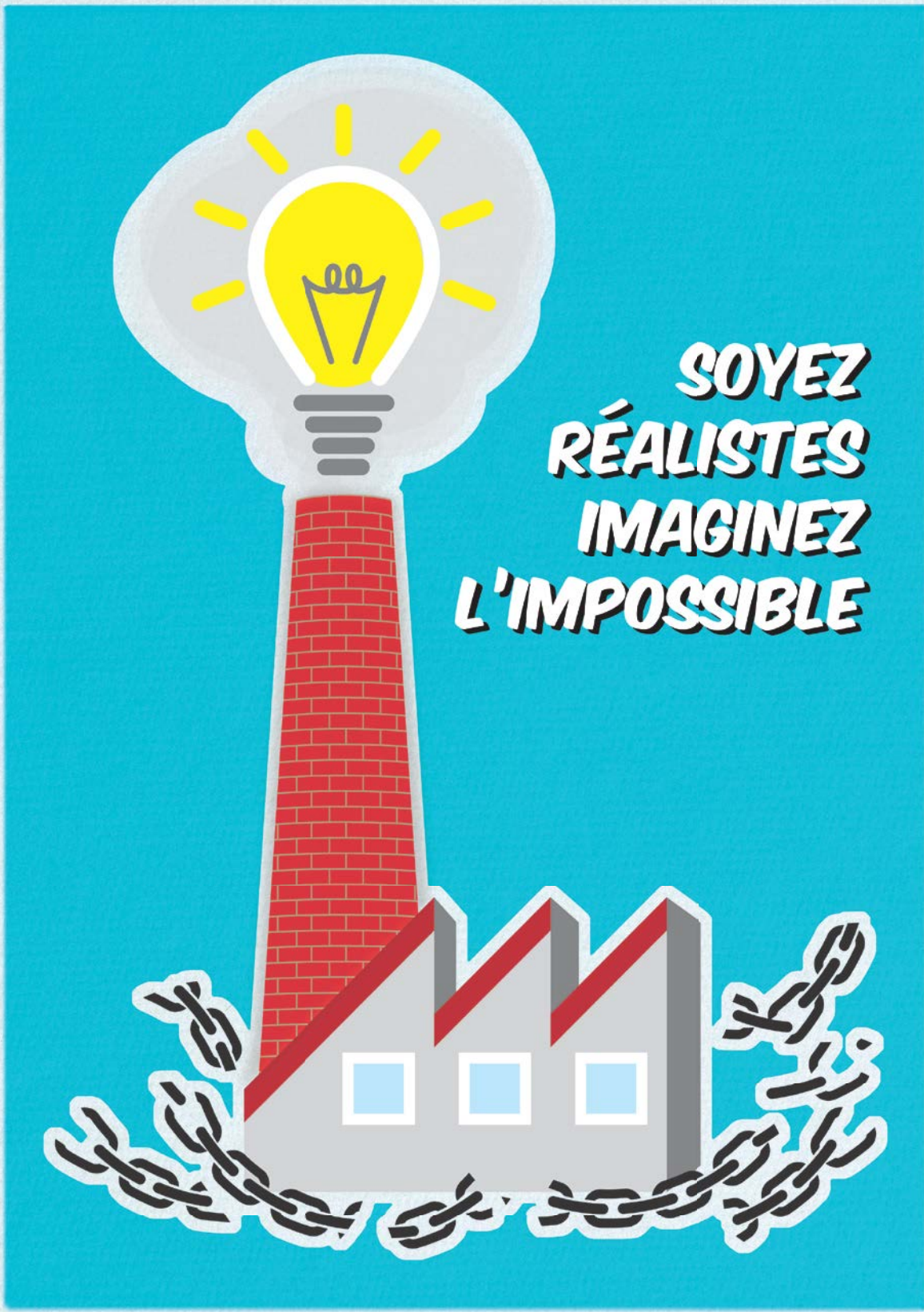
LIBERTÉ PLUTÔT QU'AUTONOMIE

Chez Poulst, le changement a été initié il y a six ans par le PDG, Carlos Verkaeren (5). « On a mis la confiance

et la liberté au cœur du système et on a limité la bureaucratie pour rendre l'entreprise plus efficace », explique Mehdi Berrada, directeur général adjoint (DGA) du groupe. Cela s'est traduit par la suppression d'échelons hiérarchiques (plus de DRH, de directeurs commerciaux ou marketing...) et « plus de liberté accordée à chacun, plutôt que de l'autonomie ».

“Les managers sont les plus réticents au changement, et donc susceptibles de rétablir la hiérarchie”

Désormais, chaque salarié peut prendre des décisions sans craindre l'erreur. Résultats ? « La capacité d'innovation de nos équipes est beaucoup plus forte et nous avons gagné des parts de marché sur les biscuits MDD (Marques de Distributeurs) », insiste le DGA. Si la direction a tenu sa promesse de réorganiser sans supprimer d'emplois, une minorité de



**SOYEZ
RÉALISTES
IMAGINEZ
L'IMPOSSIBLE**

salariés – moins de dix personnes et surtout des chefs de ligne – a préféré partir. La rémunération a également été modifiée avec la réintégration des primes dans les salaires. Les meilleurs résultats de l'entreprise n'ont pas entraîné de hausses de salaires pour autant, ou permis d'introduire une part d'intéressement.

Entré chez Poulit à 20 ans comme opérateur, Florent Corbella, 41 ans, a été chef de ligne pendant quinze ans. « *Aujourd'hui, je suis "technicien de progrès". Je travaille sur la gestion de projets, l'innovation, le développement technique et la résolution de problèmes autour de la fabrication. Je ne m'occupe plus de "process" ou de garantie des résultats.* » Satisfait de cette « déhiérarchisation », Florent Corbella estime avoir développé ses compétences et pacifié ses relations avec ses collègues.

RESTER VIGILANT

Pour Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe et coauteur de Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, « *il faut entre trois et dix ans pour libérer son entreprise. Le PDG doit inventer son propre cheminement, le suivre à 100% et toujours rester vigilant sur l'application des principes au fil des années [voir encadré]. Car les managers sont les plus réticents au changement, et donc susceptibles de rétablir la hiérarchie. Une entreprise libérée est une entreprise où les managers sont au service des collaborateurs* ».

Même son de cloche pour Laurent Marbacher, consultant indépendant qui a conseillé Poulit : « *le leader doit*

+ 4 pistes pour « libérer » l'entreprise?

Si Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe et coauteur de Liberté et Cie, ne donne pas de recette miracle pour libérer son entreprise, il énonce quelques principes à respecter :



d'abord comprendre en quoi il doit modifier sa façon d'agir puis définir un "chemin de confiance" à emprunter. Les salariés ont besoin d'une sécurité psychologique pour accepter de changer

de système, les outils viendront après ». Héritiers du fordisme, vous êtes prévenus : patience et longueur de temps sont nécessaires pour changer nos façons de travailler. ☺

MÉTHODE DE "DÉHIÉRARCHISATION" MASSIVE

Venue des Etats-Unis, l'**Holacracy**® est une « méthode complète qui permet de répliquer les modèles de "déhiérarchisation" », selon Bernard Marie Chiquet, fondateur du cabinet de conseil IGI Partners. D'après lui, mettre en place l'Holacracy® revient à « accepter les règles du jeu définies dans sa constitution pour changer la "carte mère" de l'organisation ». Concrètement, IGI Partners propose à ses clients « d'organiser le processus de transition en 27 semaines ». En plusieurs étapes : définition et organisation régulière des différents types de réunions prévues par la méthode (réunions de gouvernance, de triage, de stratégie), définition de la stratégie globale de l'entreprise et des rôles de chaque « cercle » de collaborateurs, livraison d'outils d'aide à la décision... Assez formelle, l'Holacracy® « ne laisse pas de place aux jeux de pouvoir et permet de rendre l'organisation autonome ». En savoir plus : www.igipartners.com