

Management et entreprises

(première partie)

Les dysfonctionnements de l'entreprise moderne sont aujourd'hui connus et ses conséquences identifiées : perte de productivité, d'initiatives et mal-être humain. La question n'est plus tant de faire l'analyse d'une situation dégradée que d'en travailler les options de sortie.

Ces dernières années, la productivité s'est considérablement améliorée au travers d'outils et de techniques de gestion : gestion des stocks, gestion financière, gestion logistique. Mais, au lieu de travailler sur la question sociale et de considérer le « facteur humain », comme une question à part entière et possédant sa logique propre, les entreprises ont tenté d'appliquer leurs pratiques de gestion techniques aux humains : gestion quantitative (plans sociaux générant ensuite une précarité salariale) ; « contrôle-commande » des salariés ; forte directivité du travail, sous couvert d'objectifs qualité ; contrôle accru et constant via un reporting abondant ; etc.

Ces méthodes ne sont pas efficaces car elles nient des spécificités de la nature humaine : besoin de sécurité et d'appartenance, mais aussi d'autonomie et de reconnaissance, en contrepartie à un engagement responsable.

Malgré les efforts pour cacher les difficultés et les discours pour laisser penser que tout va bien dans le meilleur des mondes, les symptômes de mal-être fleurissent dans les entreprises et l'engagement des salariés diminue régulièrement. L'entreprise n'est d'ailleurs plus un modèle attractif pour les jeunes, qui se détournent des filières de formation technique dont elle a besoin.

Un « facteur humain » ignoré

Si, historiquement, de gros efforts ont été faits et des outils inventés pour améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise en terme de gestion et de production, on ne peut pas en dire autant concernant le volet humain. Les grandes « stratégies RH », telles que *People First*, adressent plus les à-côtés de la relation salariale que le cœur du travail et sa plus-value humaine. En effet, aucune de ces stratégies n'a réellement questionné le fonctionnement des équipes.

La seule évolution profonde et notable fut finalement celle de l'individualisation des salariés. Toutefois, au lieu d'amener de la finesse dans le management des équipes, l'individualisation s'est surtout concentrée sur l'évaluation individuelle et son corollaire : l'augmentation de salaire. L'individualisation salariale, bras armé des directions, a surtout

contribué à isoler les salariés les uns des autres et à nourrir des peurs via un modèle de management considéré comme compétitif.

Revers de la médaille pour les directions, cette stratégie a concentré les attentes en terme de reconnaissance des salariés sur leurs variations de salaires. Bilan : une politique salariale coûteuse mais qui, malgré tout, génère 80% de mécontents !

Isolement et mal-être quand la force de l'entreprise vient pourtant d'un travail en équipe, augmentation de l'attente salariale et du mécontentement, telles sont aujourd'hui en réalité les « plus-values » de cette stratégie d'individualisation. Vous avez dit « gain de productivité » ?

Des salariés potentiellement mobilisés, mais aussi en attente

Le constat est clair : le management des hommes dans l'entreprise est désuet et n'a pas accompagné les évolutions des attentes ou des usages de la société. Aujourd'hui, les salariés sont à la recherche de liberté d'interventions et de propositions. Ils souhaitent devenir co-producteurs, à leur échelle, des fonctionnements de l'entreprise et non de simples pions sur un échiquier contraint et dont les perpétuels mouvements semblent parfois même aller contre les intérêts de l'entreprise.

Ce constat, loin d'être négatif, pourrait être une véritable opportunité pour l'entreprise si elle décidait d'accompagner ces nouvelles attentes.

Aujourd'hui, une part importante des gains de productivité est probablement inconsciemment bloquée par les directions elles-mêmes. L'entreprise ne sait pas s'adapter pour tirer profit de ses forces humaines et corriger ses dysfonctionnements. Ancrée dans son modèle managérial historique, la tendance reste aux modifications structurelles lourdes et coûteuses qui, sans pour autant toujours régler les problèmes antérieurs, en apportent de nouveaux supplémentaires. Les équipes passent alors un temps précieux à redécouvrir, puis à tenter de corriger, avec des moyens d'actions réduits.

La difficulté à avancer par ajustements fins peut s'expliquer par deux raisons principales. La première est l'isolement et le manque de confiance des directions face aux équipes qu'elles dirigent. Quant à la seconde, elle est à rechercher au sein même des fonctionnements de l'organisation.

Si le modèle compétitif instauré dans l'entreprise est probablement efficace pour maîtriser ses troupes, il l'est beaucoup moins en terme de loyauté, de réelle coopération et d'apaisement des enjeux de pouvoir. Ces limites réelles contraignent les directions à rechercher des solutions par l'entremise de « *cabinets d'expertise en stratégie d'entreprise* », qui ne connaissent pas plus qu'elles la réalité des difficultés rencontrées. Leurs

produits de sortie ressemblent souvent à des plans ultra-rationnels sur le papier, séduisants pour les directeurs, mais dont la pertinence se perd dans la diversité des personnes et des histoires qui composent l'entreprise.

La seconde raison est probablement aussi importante : l'organisation hiérarchique de l'entreprise ne permet pas la remontée d'information.

La structuration des relations et des actions dans l'entreprise est essentiellement fondée sur un modèle hiérarchique, c'est à dire un modèle dans lequel le pouvoir vient d'en haut. Hérité des militaires ou des religions, c'est un modèle performant de démultiplication des consignes, des ordres. Par rapport à d'autres modèles plus horizontaux, il permet une transmission rapide et efficace de l'information entre une direction et un nombre significatif d'exécutants. Pour autant, ce modèle possède aussi sa faille en favorisant l'information descendante à l'information montante et en filtrant ainsi les possibilités de contribution volontaire issues de sa base.

Cette faiblesse du système hiérarchique n'est pas nouvelle. Les syndicats ont bien été initialement autorisés par les patrons parce qu'ils leur permettaient de faire remonter les attentes de la base et faire ainsi, baisser la « température sociale » pouvant gripper l'entreprise de temps à autre. Mais si le syndicalisme reste un modèle pertinent pour représenter les salariés dans leur ensemble sur des questions collectives, il n'a pas plus que la direction la capacité à appréhender l'entreprise avec la finesse que possède chaque équipe qui la constitue. Il existe bien là aussi une limite.

L'information descend, mais pourquoi ne remonte-t-elle pas ?

Pour une raison simple : elle n'est pas travaillée de la même façon en amont. Par définition, une direction est formée et organisée pour réfléchir, échanger et communiquer. Chacun a son rôle et ses prérogatives, sous la houlette d'un chef qui est le garant du respect des règles. Un service, dirigé par un manager, est d'abord structuré pour une tâche précise, certainement pas pour discuter de ses propres fonctionnements ou attentes, et encore moins pour réfléchir collectivement, ensemble. Les réunions de services, quand elles ont lieu, évitent d'ailleurs soigneusement ce genre de débat !

Le maillon essentiel, dans cette chaîne hiérarchique, est le manager intermédiaire (*middle-management*). C'est lui qui se trouve à la croisée de son équipe et de sa propre hiérarchie et c'est aussi lui qui sert de filtre au système, sans véritablement l'avoir souhaité d'ailleurs. D'un côté, il reçoit des consignes claires d'une hiérarchie assez restreinte en nombre. De l'autre, il entend ses différents subordonnés exprimer des remarques et des questionnements, avec potentiellement des attentes diverses. Au final, son rôle d'arbitre le pousse naturellement en faveur des consignes claires venant de sa hiérarchie, et ce malgré les contradictions qu'il observe entre

une direction et le terrain. Nous pourrions penser qu'il s'agit simplement d'une question de loyauté ou de subordination du manager vis-à-vis de sa hiérarchie. Il est plus probable que la cause principale soit plutôt à rechercher du côté d'une limitation des risques, dans une situation où ni le temps, ni les outils disponibles ne lui permettent de faire mieux.

La force présumée de la structure hiérarchique devient ainsi sa principale faiblesse. Dans l'incapacité à s'adapter et à trouver ses propres réponses, la structure va vivre au rythme de soubresauts, de changements engagés de façon non concertée avec les principaux intéressés. Malgré la complexité toujours croissante de son environnement et des fonctions qui la constituent, l'entreprise se met alors à fonctionner en boucle ouverte, avec toutes les dérives et les écueils que nous avons évoqués précédemment.

Un autre fonctionnement est-il possible ?

Il n'y a pas de fatalité, pour peu que l'on ait l'ambition de reconnaître les limites observées aujourd'hui et que l'on souhaite y mettre fin pour la bonne marche de l'entreprise. La littérature managériale fait d'ailleurs largement état d'un changement d'orientation indispensable dans nos façons de travailler en matière de gestion des équipes et des hommes. Les entreprises, les grands Groupes se heurtent aux limites du modèle actuel, qui les empêche d'avancer, de progresser.

La croissance externe et la bonne santé des marchés ont souvent masqué la faiblesse des fonctionnements internes et les pertes de compétitivité afférentes. Aujourd'hui, les entreprises regrettent le désengagement des salariés, le manque de profits industriels, craignent les risques psychosociaux, mais continuent toutefois à rechercher la compétitivité en pensant chiffres et non en se mettant à l'écoute des humains qui y travaillent.

Nous ne pouvons souscrire à une telle stratégie qui nie la centralité du salarié dans le fonctionnement de l'entreprise et affaiblit nos entreprises, faute de prise de conscience et d'imagination nécessaire pour redresser la situation.

Des pistes de réflexion et des expérimentations existent pourtant ailleurs pour répondre aux limites du modèle hiérarchique et au mal-être montant dans nos entreprises. Ces méthodes reposent sur un management plus coopératif qui consiste à animer des groupes en travaillant sur l'esprit d'équipe et non en maintenant la concurrence entre individus. Ces approches rééquilibrent ainsi l'apport respectif entre le « haut » et le « bas » de l'entreprise et visent à partager un objectif commun, un objectif fédérateur qui puisse porter l'ensemble du collectif et le nourrir.

A suivre ...

Management et entreprises

(seconde partie)

Dans notre précédent tract, nous abordions les failles et les difficultés posées à l'entreprise en terme de management humain. Démobilisation, mal-être et surtout, perte de compétitivité par une absence de *feedbacks* nuancés sur les points forts et les points faibles de l'organisation. Il existe pourtant des méthodes d'organisation qui complètent le modèle hiérarchique, en proposant des outils pour colmater ces brèches.

Nous nous proposons de vous faire découvrir dans ces deux pages l'exemple de la méthode « *Dynamic governance* » (Gouvernance dynamique ou, en français, sociocratie). Cette méthode, employée dans certaines entreprises du nord de l'Europe et au Canada, ne saurait se résumer en deux pages, mais il nous semble possible d'en exposer les grands principes.

On l'a vu, la structure hiérarchique filtre naturellement les messages remontants, car le processus est asymétrique entre le discours venant « d'en haut » et ceux remontant « de la base ». Une méthode qui donnerait plus de place à l'équipe et qui permettrait de travailler, d'élaborer et de décider ensemble d'une proposition à émettre à la hiérarchie, privilégierait l'argumentation et donc, la prise en compte réelle des besoins exprimés.

Les méthodes coopératives proposent un cadre de travail qui favorise l'écoute et la compréhension entre les membres d'une équipe, désamorce les conflits ou les freins au changement, développe la créativité du groupe, améliore l'image individuelle de ses membres et enfin, conduit à un réel sentiment d'appartenance. A la fois pertinentes pour l'efficacité de l'entreprise et sa performance, elles permettent ainsi de travailler sur la question d'un mieux-être au travail des salariés.

Un des reproches couramment fait à ces méthodes est que le processus de délibération est plus long, puisqu'il prend le temps de lever toutes les objections qui pourraient être faites. C'est vrai, mais ce temps est ensuite largement regagné, car il permet aussi d'adresser tous les freins dans le groupe. Aujourd'hui, nous sommes dans une culture de « *prise de décision rapide* », mais avec une application incertaine, quand elle n'est pas tout simplement bloquée. Prendre du temps en amont, ce n'est pas perdre son temps, mais s'assurer de ne pas travailler pour rien !

Ces méthodes ne sont pas inatteignables dans le cadre d'une entreprise comme la notre. Les réunions de services seraient probablement bien plus productives si elles s'attachaient un peu plus à discuter de la vie de l'équipe et moins à faire circuler une information extérieure aux enjeux de celle-ci.

La gouvernance dynamique

Inspiré des travaux en cybernétique et biologie des systèmes autorégulés, la gouvernance dynamique a été formalisé et expérimenté dans sa propre entreprise par l'ingénieur hollandais Gerard Endenburg dans les années 70. Approche novatrice du management, c'est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation (quelle que soit sa taille, d'une famille ou d'un pays), de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service de l'organisation.

La méthode est simple à mettre en œuvre et repose sur trois fondamentaux méthodologiques neutres par rapport aux sujets traités :

- Le cercle
- La prise de décision par consentement
- Le second lien

Le cercle est l'unité de base de la gouvernance dynamique, c'est l'équipe. Composé de 5 à 20 personnes, dont un chef nommé de façon hiérarchique, c'est le lieu où se discutent et se prennent ensemble les décisions concernant l'équipe. Le cercle se rassemble environ toutes les 6 semaines et ne traite que des sujets liés à son fonctionnement propre (et non des affaires ou de l'entreprise dans son ensemble).

Le principe de fonctionnement du cercle est la coopération, ce qui signifie que la prise de parole est cadrée par des règles qui donnent à chacun le même droit à l'expression, tout en respectant l'expression de chacun. Ces règles évitent les affrontements dans l'équipe et favorisent l'enrichissement d'une proposition de départ, par un travail de co-production au sein du cercle.

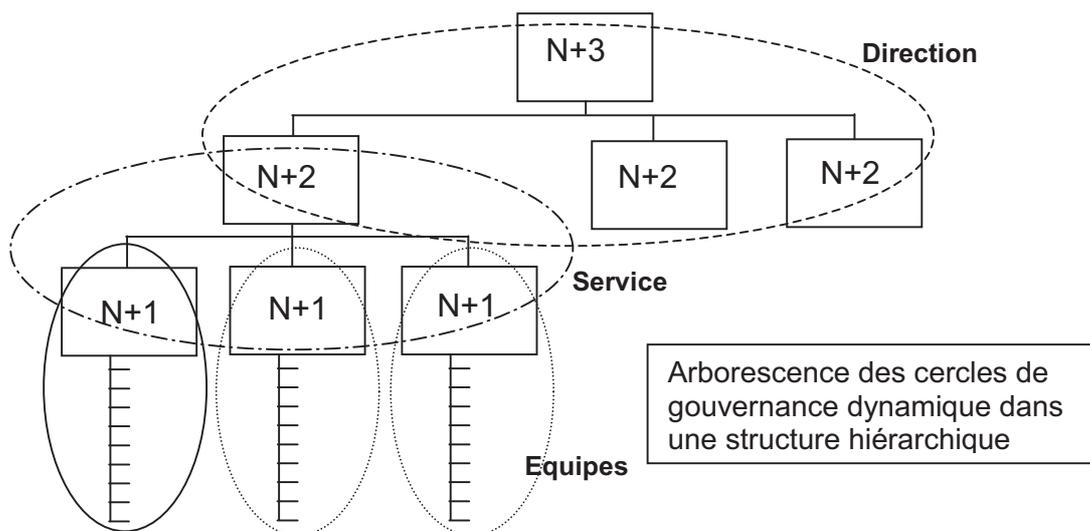
Le cercle permet à chacun de ses membres de s'exprimer sur le fonctionnement de l'équipe (les réussites, comme les difficultés du vécu du groupe), ce qui permet de faire circuler l'information et de créer des logiques d'entraide ou de coopération. Le cercle permet aussi de prendre des décisions sur la vie de l'équipe, et ce par consentement.

Le consentement est différent du consensus. Le consentement, c'est « *zéro objection* » : c'est chercher à résoudre ensemble toutes les objections qui sont posées par un ou plusieurs membres. Le consensus, lui, consisterait à mettre tout le monde d'accord autour d'une même décision. De ce fait, le consensus est souvent un processus bloquant ou limitant (tout le monde ne peut pas être d'accord sur tout) là où le consentement ne cherche pas l'unanimité. Par un travail collectif de l'équipe, il cherche à lever les risques sur de futurs freins envers une décision. Le consentement permet ainsi de sécuriser chacun des membres de l'équipe, car aucune décision ne sera prise sans que les

objections soient écoutées et levées. Ce travail pour résoudre les points durs doit se faire de façon collective et il n'est pas plus la prérogative du chef que de n'importe quel autre membre de l'équipe : il appartient au cercle.

La méthodologie du consentement s'adapte aux différentes formes d'échange d'un groupe. Pour prendre une décision sur une action, une phase d'enrichissement collectif de la proposition précédera une phase d'objection, permettant ainsi de compléter une première approche, mais aussi d'adresser directement les freins et les risques vus par l'équipe. Pour une nomination dans le groupe, il sera possible de faire appel au processus de « l'élection sans candidat », qui permet à l'équipe de désigner ensemble et de façon transparente la meilleure personne du groupe pour une action ou une responsabilité.

Enfin, la gouvernance dynamique propose une organisation complétant le modèle hiérarchique. Ainsi, à la façon d'un organigramme, chaque strate opérationnelle possède son cercle. Les liens ascendants entre les cercles se font au travers du chef du cercle, complété par ce que l'on appelle un « second lien ».



Nommé par la direction (ou son N+1), le chef d'équipe est le responsable du cercle. Sa fonction est de faire remonter et redescendre l'information ou les décisions avec le cercle supérieur, composé d'autres chefs d'équipes et d'un N+2. La différence avec le modèle classique est qu'il est accompagné au cercle du dessus par un autre salarié, appelé le « second lien » du cercle. Celui-ci est désigné par sa propre équipe pour une certaine durée. Son rôle n'est pas de remplacer le chef, mais d'être présent dans le cercle supérieur, de témoigner à l'équipe des échanges et des arguments qui y ont lieu. Membre à part entière du cercle du dessus, il peut lui aussi compléter les propos ou poser une objection, si cela lui semble nécessaire.

Une méthode de type *dynamic governance* a quelques vertus qui viendraient intelligemment compléter le fonctionnement actuel :

- Elle favorise l'émergence d'argumentations et moins de positionnement entre les personnes,
- Par le croisement des points de vue, elle est propice à une compréhension globale de la situation, à la mise en route d'une intelligence collective pour répondre aux problèmes soulevés par un ou plusieurs membres,
- Elle rend l'équipe responsable : une objection soulevée par un membre de l'équipe fera d'abord l'objet d'une interpellation de l'équipe afin de trouver ses propres réponses. Au besoin, une demande sera faite au niveau supérieur, si l'ensemble de l'équipe le décide, et ce si une validation ou des moyens supplémentaires sont requis, par exemple.
- Une requête qui remonte n'est plus celle d'un individu ou du chef, mais celle d'une l'équipe. Elle n'est plus personnalisable.
- Par un dialogue régulier et sincère sur les problèmes rencontrés par l'équipe, les tensions doivent pouvoir être désamorçées en amont. La solidarité de l'équipe peut aussi être mise en œuvre pour répondre à un problème de l'un de ses membres.
- La fonction de second lien est intéressante. Conscient des mécanismes et du rôle du second lien, l'équipe choisira rarement le plus râleur, mais celui le mieux en capacité de comprendre les enjeux et d'argumenter au cercle supérieur. C'est une bonne façon pour le chef de faire progresser et de transmettre des compétences à un membre reconnu par son équipe.

On le voit, les méthodes de management coopératif peuvent apporter de réelles plus-values à l'entreprise. Combien de malentendus ou d'incompréhensions dans les équipes finissent par dégénérer en tensions, en freins ou en affrontements, autant nuisibles pour les principaux intéressés que pour l'équipe concernée et l'entreprise ?

Le dicton « *on est plus intelligent à plusieurs* » est probablement au cœur des logiques de coopération en entreprise. Encore faut-il prendre conscience des limites du modèle hiérarchique actuel, apprendre à s'organiser autour et se donner les moyens d'évoluer.