

6.4. Le management classique a fait son temps !

Les PME se posent aussi la question : comment donner du sens au travail ? Les liens hiérarchiques ont-ils encore leur raison d'être ? Que penser des nouveaux courants de management comme l'holocratie, le management collaboratif, les organisations responsabilisantes ou agiles... ? Nous avons interrogé Robert Collart, acteur-clé de la transformation de Poult en entreprise libérée.

Poult est un des leaders français sur le marché des biscuits. Depuis 2005, cette grande entreprise a réalisé une transformation sans précédent avec l'aide d'un consultant belge, Robert Collart, Partner chez AGILEmaker. Suppression de la hiérarchie, réorganisation, suppression de certaines fonctions, créations d'équipes autonomes et multidisciplinaires, suppression de tout ce qui encourage la rivalité, comme les primes individuelles... Robert Collart parle d'entreprise à responsabilité augmentée. «Nous avons créé un système où les gens se sentent plus responsables et où l'on arrête de mettre en place des processus de contrôle.»

Pour lui, les conclusions de cette expérience poussée très loin sont incontestables: «Les équipes autonomes et responsables, c'est quelque chose qui fonctionne et qui crée de la performance et du bonheur!» Côté chiffres, les parts de marché en grandes et moyennes surfaces de Poult sont passées de 32 à 41 % de 2008 à 2015. «Et en global enseignes, selon une étude de Bossman Consultants de 2016, Poult a une satisfaction spontanée supérieure à la moyenne de sa catégorie de 0,6 points.»

Nous lui avons demandé si les nouveaux courants de management sont plus faciles à installer dans les PME.

En principe il est plus facile de construire une organisation agile, c'est-à-dire capable de transformer le changement continu en opportunités, dans les PME. Faire bouger un paquebot où l'on est 5000 est plus compliqué qu'un bateau de 30-40 personnes. Maintenant, l'obstacle n'est pas tellement la taille de l'entreprise mais les rigidités que l'on rencontre dans celles où le patron veut tout contrôler et où les collaborateurs n'osent pas prendre d'initiatives. C'est un phénomène courant dans les PME et cela conduit inévitablement à la perte d'affaires.

Le changement dépend donc de la mentalité du dirigeant?

Dans une PME, le patron est généralement le propriétaire, ce qui n'est pas le cas dans les grandes entreprises. C'est donc son bébé et c'est souvent lui qui décide. S'il a en lui ancrée cette nécessité de tout contrôler il va avoir très dur de construire un système autonome. Pour y arriver il faut être dans le lâcher-prise, l'ouverture et la confiance.

On parle beaucoup de management collaboratif, d'holocratie, d'entreprises libérées... Que pensez-vous de ces nouveaux courants managériaux?

Ces courants ne sont pas le simple fruit du hasard et trois évolutions renforcent leur nécessité. Tout d'abord le fait que l'on vit dans un monde incertain, volatil complexe et ambigu. Ensuite, les nouvelles générations attendent du travail plus d'autonomie et plus d'harmonie avec l'environnement. Enfin, la révolution technologique transforme les relations humaines vers des organisations sans hiérarchie.

Le management classique n'apporte-t-il pas des réponses suffisantes?

De plus en plus d'entreprises se rendent compte des limites aujourd'hui et des perversités du management classique, qui favorise la soumission et conduit à l'individualisme à outrance et au désengagement. A partir du moment où l'on reste dans des rapports hiérarchiques, donc dans des rapports dominants/dominés, l'entreprise ne peut bénéficier pleinement de l'intelligence collective.

Quels sont les points communs entre ces nouveaux courants managériaux?

Tous ont en commun ceci: donner du sens au travail, donner plus d'autonomie à chaque équipe et faire passer d'un modèle compétitif à un modèle collaboratif, où l'on travaille ensemble, dans un système multidisciplinaire et entre pairs, donc sans liens hiérarchiques.

Vous faites la différence entre participation et collaboration?

Un management participatif, c'est «dis-moi ce que tu penses mais je ferai ce que je veux».

La collaboration, c'est « on va parler ensemble et décider ensemble ». C'est tout à fait différent. Je pense qu'aujourd'hui, les gens ne veulent plus du participatif.

Que devient le patron?

Dans des organisations collaboratives, il y a une évolution dans le rôle de chacun. A partir du moment où les gens réfléchissent, font et décident ensemble, les managers de proximité deviennent des personnes ressources.

Ils sont là pour faciliter le chemin, pour que les équipes atteignent leurs objectifs. Quant aux cadres dirigeants, ils restent garants de la culture et de la stratégie, et surtout, ils doivent sortir le nez du guidon pour garder un œil constant sur l'évolution du monde.

Magazine ENTREPRENDRE

Supplément d'IPM Advertising à La Libre Belgique du 19 octobre 2017