

Fiche élaborée à l'issue de la réunion 3
de l'action collective « organisations participatives »

Constats et enjeux

Entre changement de dénomination ou disparition totale, la ligne managériale est souvent bouleversée dans les organisations participatives, ce qui n'est pas sans conséquences pour les salariés et les encadrants eux-mêmes. Mais qu'est-ce que cela implique concrètement ? Peut-on véritablement supprimer cette fonction ? Ou bien est-ce plutôt son cœur de mission qui change ? Et si oui, pour tendre vers quoi ? Quels en sont les bénéfices ? Quelles sont les conditions de réussite de ce changement ?

Autant de questions qui ont été examinées à partir du retour d'expériences d'entreprises dites participatives, et du regard d'intervenants externes.



Opale

Fontain (25)

Claudia Locatelli, drh

45 salariés

Opale en quelques mots

C'est un bureau d'études du secteur de l'énergie, créé par quatre associés en 2008. L'entreprise a connu une forte croissance, passant de 12 personnes à 45 en 2019. Opale compte cinq antennes en France, en plus du siège social de Fontain,

Qu'est-ce qui vous a conduit à un changement de mode de management ?

D'abord la volonté des associés. Nous voulions « rompre » avec le management traditionnel. Et ensuite, le contexte de l'entreprise. En 2016, le seul client investisseur est racheté et les contraintes changent. Nous avons décidé de diversifier notre portefeuille clients et d'être indépendants. Une réflexion sur l'organisation, qui jusqu'alors manquait de cadre, a donc été nécessaire. L'AFPA nous y a aidé.

Comment décririez-vous votre mode de management aujourd'hui ?

Il s'étaie sur un socle partagé entre la confiance, l'écoute et la pédagogie.

Les missions du manager : diriger d'abord, grâce à la clarification et la communication de la stratégie.

Animer et coordonner. Il s'assure que les équipes échangent les informations, et structure la communication interne.

Responsabiliser et mobiliser. Les salariés sont responsables de l'exécution de leur travail de bout en bout.

Favoriser le développement des collaborateurs en conciliant les besoins individuels avec ceux de l'entreprise.

Les managers sont moins dans le contrôle, mais davantage en appui aux équipes dans la réalisation du travail.

Une entreprise en parle

Enseignements sur le thème

► Comment peut-on définir le rôle du manager dans une organisation dite « classique » ?

Ses rôles sont multiples. Il organise, produit, planifie, contrôle, rend compte, motive, sanctionne, améliore, ... Le manager a donc un rôle central dans l'atteinte des objectifs. Il est le garant de la stratégie de l'entreprise, et met en opérationnalité la vision de la structure. Souvent, il tire sa légitimité de son statut, de son expertise technique, de son vécu, et de son parcours professionnel.

► Manager dans une organisation participative, ça change quoi ?

En tendance, ce qui change, c'est d'abord le terme utilisé : « coach », « facilitateur » ou autres terminologies viennent enrichir l'appellation manager. Le profil et les compétences sont également différents. L'expertise technique est moins recherchée. On s'attache davantage à la capacité à être garant d'un cadre et d'objectifs, à organiser, à fédérer, et à faciliter le travail en donnant les moyens nécessaires. De spécialiste et gestionnaire, le manager va devenir leader pour mobiliser ses équipes. Son objectif est de générer de l'engagement en permettant la satisfaction des facteurs d'hygiène* (salaire, conditions de travail, sécurité et statut) et des facteurs de motivation (responsabilisation, reconnaissance, évolution, autonomie).

En résumé, les missions du manager changent. Entretenir la relation, travailler et décider ensemble et partager l'information. Enfin, c'est aussi sa posture qui évolue. Pédagogie, partage du sens, garant de la cohérence, sincérité, écoute et humilité sont de mise.

* Modèle des 2 facteurs de HERZBERG

► Comment accompagner ces changements ?

Pour les managers, c'est une perte de repères et une légitimité à recréer. Il peut exister une pression contre-productive et parfois culpabilisante à « l'agilité ». Il est également nécessaire d'être vigilant à ce que le mode de management soit en adéquation avec la culture de l'entreprise, mais aussi avec le contexte !

Le management est situationnel, c'est-à-dire qu'il doit varier suivant les circonstances et selon les équipes. Les premiers leviers d'accompagnement : clarifier, définir la direction et réfléchir à la manière d'initier le changement. Le travail avec les équipes est indispensable pour vérifier et instaurer peu à peu la capacité à collaborer ensemble.

En tant que manager, il sera utile de faire un travail d'introspection, pour apprendre à mieux se connaître afin de progresser sur certaines de ses compétences.

Intervenant : Salim Hamidouche

AFPA Transitions BFC

fonction : Consultant RH



+ d'infos

- *Management 3.0 : Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, Jurgen Appelo - déc. 2010

- *Théories de la motivation au travail* - de Salvatore Maugeri (une base littéraire et théorique pour analyser et comprendre les mécanismes humains de la motivation et adapter son mode de management) - avril 2013