



LES ECHOS BUSINESS

L'ACTUALITÉ

Réinventer le fonctionnement des entreprises

Marie Le Moëll

L'entreprise est devenue « mortifère ». Les salariés se retrouvent dans un carcan imposé par des dirigeants qui veulent tout contrôler puisque leur responsabilité est directement engagée en cas d'échec. La perte de motivation et le malaise provoqués par ces contrôles sont amplifiés par les exigences d'innovation indispensables à l'entreprise. Dans un monde où il faut « s'adapter ou disparaître [...] une remise en cause permanente est nécessaire ».

Dans son ouvrage « Partager le pouvoir, c'est possible » (*), à paraître le 6 février, Eric Albert, psychiatre fondateur de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas) et éditorialiste aux « Echos », explique les échecs des entreprises et leur propose de créer un nouveau système de fonctionnement où les diverses parties prenantes trouveraient leur compte. Exemples concrets à l'appui.

Illustration éloquente, l'entreprise Favi, spécialisée dans la conception, l'usinage et l'assemblage de pièces en alliage cuivreux, a choisi de faire confiance à ses salariés et de les responsabiliser. Le processus de production a été modifié pour laisser plus d'autonomie aux ouvriers, qui sont les plus à même de faire évoluer des processus qu'ils connaissent parfaitement. Le succès de Favi n'est plus à prouver : il fournit 60 % du marché automobile européen et dispose de contrats d'exclusivité.

A l'opposé, des contrôles excessifs sont dévastateurs. Ils complexifient le fonctionnement des entreprises et

« freinent les modes de décision en les centralisant ». La collecte des chiffres, indispensable au reporting, participe à l'institution d'un management quantitatif, qui pousse les salariés à passer plus de temps à se justifier qu'à innover et exerce sur eux davantage de pression.

La psychologie des dirigeants a aussi un impact. Leurs moteurs principaux (l'individualisme, l'argent et la volonté de tout contrôler) peuvent devenir nuisibles lorsqu'ils sont utilisés sous le diktat des « key performance indicators ». Le résultat à court terme devient la priorité et le rythme ne fait qu'accélérer. L'entreprise se transforme en une entité ambivalente qui cherche à réduire ses coûts tout en innovant davantage.

Comme l'ont décrit Brian M. Carney et Isaac Getz dans leur ouvrage « Liberté & Cie », l'« autodirection » rend les rapports avec la hiérarchie plus faciles. Elle permet à chaque salarié de développer son « plein potentiel » grâce à plus d'autonomie, de responsabilisation et de valorisation de soi. Des structures horizontales favorisent les échanges féconds et permettent le partage des pouvoirs pour que les différentes parties prenantes se sentent impliquées. Même si ces structures ne sont pas généralisables, de nouveaux modes de fonctionnement sont à inventer pour favoriser la collaboration et éviter que l'entreprise devienne un lieu de confrontation.

(*) « Partager le pouvoir, c'est possible. Réinventer l'entreprise ? », par Eric Albert, éditions Albin Michel, 208 pages, 16 euros.

