



La confiance et le contrôle

Le 1^{er} billet consacré à l'entreprise libérée met en cause le principe de l'élection du leader d'une équipe par ses pairs. Si nous nous permettons cette mise en cause, c'est que les formations de l'Ecole du Management des Hommes transfèrent les méthodes pour que les managers en place soient les acteurs de l'entreprise collaborative (libérée). Cette fois, abordons la sacro-sainte valeur prônée par les chantres de l'entreprise collaborative, c'est-à-dire la confiance et donc, l'abolition des contrôles.

La valeur confiance

Le credo de l'entreprise collaborative, c'est de faire confiance aux collaborateurs et de ne pas établir des règles contraignantes pour 100% du personnel alors que cela n'en concerne que 3%. Génial ! Cela se traduit par la suppression de tout contrôle. A en croire les expériences relatées, les managers en place n'y arriveraient pas.

Du coup, ces entreprises procèdent à la liquidation de leurs managers. Liquidier les managers en place pour passer à l'entreprise collaborative, fut-il basé sur la grande valeur qu'est la confiance, est une injustice. Prenons l'aspect du contrôle : oui les managers contrôlent... trop ; oui, Faut-il changer cela ? Oui. Mais avant, posons la question : qui a formaté les managers à contrôler ?

J'ai été un baron à une époque. Je n'en suis ni fier ni honteux. Je ne ferai plus. Je dirigeais 3 filiales qui produisaient 60 millions de francs de résultat par an (après 7% de redevance à la Maison Mère). Le groupe composé de 17 filiales en perdait 300. Alors les gens de la Maison Mère n'allaient pas m'expliquer comment faire (!) Un jour, le directeur financier du groupe, formé dans une grande école française, m'appelle :

B. : Christian, je n'ai pas reçu ton reporting financier du mois dernier.

Moi : inexact. Cela fait 3 mois que je ne te les envoie pas, à titre de test.

B. : ??? Peux-tu me l'envoyer ?

Moi : non. Si tu peux t'en passer pendant 2 mois, sans t'en rendre compte, c'est que ce reporting est inutile. J'ai arrêté de te l'envoyer car en un an, je n'ai jamais eu un quelconque commentaire en retour. J'attends de mes reportings de la valeur ajoutée de ceux qui les reçoivent. Si tu veux, ayons cette discussion devant le PDG (?)

B. a laissé tomber car il n'avait rien d'un chefaillon. Combien de dirigeants ont multiplié les reportings à l'infini ?! Cette tendance a formaté les managers au point de devenir des contrôleurs.

Dans une époque plus ancienne encore, j'étais ingénieur commercial à IBM. Avant de quitter cette grande multinationale, j'avais fait une « open door » pour rencontrer le n°2 français, à l'époque Jean-Paul Nerrière (concepteur du globish). L'une des raisons pour laquelle je quittais IBM, c'est que je n'avais pas besoin d'un manager qui ne savait me poser qu'une question : « Becquereau, combien signez-vous cette semaine ? ». Je finissais par éviter de le croiser dans le couloir de peur de sa redoutable question.

Ce « chef » avait besoin de faire son reporting hebdomadaire !!!!

Ah, les « reportings » ! Les directions ont formaté les managers à reporter et donc à les façonner contrôleurs. Certains services centraux ont l'illusion d'avoir de la valeur ajoutée en inventant de nouveaux reportings. Alors, avant de lancer le génocide des managers, l'entreprise ferait une avancée vers l'entreprise collaborative en-pourchassant les reportings de tout poil qui finissent par transformer les managers en chefaillons. S'appuyer sur les managers en place, capitaliser sur leurs expériences et leurs compétences donne des chances supplémentaires de réussir la transition vers une entreprise libérée.

Depuis 2003, bien avant le livre d'Isaac Getz, MANAGIS transfère le contrôle dans le 3^{ème} style de management : le style participatif. Des centaines de managers formés peuvent témoigner de leur pratique : c'est le collaborateur qui indique à son manager où il souhaite être contrôlé. C'est le point



sur lequel il attend une attention de la part de son manager). Le contrôle n'a plus rien du flicage. Le contrôle n'a rien de commun avec un manque de confiance. Le contrôle devient une ressource supplémentaire pour que le collaborateur réussisse plus facilement.

Entre mon associée Sylvie et moi, nous indiquons à l'autre ce sur quoi nous souhaitons être contrôlés. Nous indiquons aussi ces points à notre attachée de direction Isabelle. Quel confort !

Avec cette version du contrôle, le manager se met à envisager son rôle différemment. Il devient une ressource pour ses collaborateurs. Ce contrôle devient un facteur clé de succès du collaborateur et donc du manager. Ce n'est qu'un des éléments du MANAGEMENT COMPLET®. Grâce au MANAGEMENT COMPLET® de MANAGIS les managers font évoluer leur rôle pour être acteur dans une entreprise collaborative.

Il y a un point qui n'est traité ni dans les livres ni dans les reportages, c'est celui du leadership dans une Entreprise Libérée. Je propose d'ouvrir ce sujet dans un prochain billet.

Christian Becquereau