



## Faut-il une personnalité hors norme pour entreprendre l'Entreprise libérée ?

Dans les entreprises libérées pionnières, les personnalités des dirigeants, telles qu'elles sont présentées, ont un côté hors norme qui fait poser question. L'entreprise libérée n'est-elle accessible qu'à des dirigeants hors norme ? Autrement dit : seuls les génies pourraient envisager d'entamer la démarche !? NON ! Pas besoin d'être un génie ou hors norme, à condition de se mettre en quête de tout ce qui est modélisé. C'est l'objet de ce billet... et des billets suivants.

Ce billet est le 5<sup>ème</sup> d'une suite de billets consacrés aux options prises par l'Ecole du Management des Hommes® pour entamer la démarche vers l'Entreprise libérée.

Quel budget formation ces entreprises libérées consacraient-elles à la professionnalisation de leurs managers, avant d'entreprendre la démarche ? A défaut de cette professionnalisation en management des Hommes, il est normal que leurs managers n'aient pas été prêts à être des acteurs d'une entreprise libérée. Il fallait donc du génie pour partir de moins de zéro... moins de zéro car privées des managers en place et de la richesse qu'ils représentent !

Mais en gardant les managers en place, et en entamant leur professionnalisation dans l'optique de l'« Entreprise Libérée », ça change tout. En s'appuyant sur une méthode de management éprouvée, il n'est plus besoin de prendre les risques de ces génies !!!

Même si la plupart des dirigeants ont des caractéristiques hors norme, sont-ils prêts comme Bob Davids, à vivre aux Bahamas en laissant la recommandation suivante : « *quand vous avez un problème, allongez-vous une demi-heure. Si vous n'avez toujours pas de solution à votre problème, alors, appelez-moi* ». Ou comme Jean-François Zobrist, les dirigeants sont-ils décidés à supprimer d'un coup tous les services centraux ? Et cependant, il y a beaucoup à prendre chez ces deux personnages.

Un consultant m'a un jour transmis la clé suivante : la 1<sup>ère</sup> qualité d'un grand consultant, c'est de ne transmettre à ses clients que des méthodes ou des techniques qui ne contiennent pas d'effets pervers. Ceux qui relatent les démarches d'entreprise libérée, répètent sans cesse qu'il n'y pas de méthode pour engager la démarche vers l'entreprise libérée. C'est botter en touche !

Le chef d'entreprise a besoin d'outils et de méthodologies éprouvées. Il doit aussi identifier la part du chemin qui lui revient et celle qui ne doit pas être de son domaine. L'Ecole du Management des Hommes veut être force de proposition dans tout ce qui est modélisé et modélisable.

Dans le billet précédent, nous avons vu la puissance du style de management Directif. Dans un prochain billet, nous verrons la dimension libératrice des 3 autres styles. Le tout est un aperçu de la pertinence du MANAGEMENT COMPLET®, dispensé par MANAGIS depuis 2003. Méthode dont les effets terrain sont mesurables.

Bien sûr les directions seront tentées de procéder à la n<sup>ème</sup> réorganisation mais ce n'est plus comme cela que ça marche. L'entreprise libérée laisse la main au terrain. Ce sont les managers qui doivent être à la manœuvre. Il s'agit d'être plus près des collaborateurs jusqu'au bout de la chaîne dans une logique client, l'œil fixé sur la mission (style directif du billet précédent).

Il n'y a pas que le manager qui ait sa révolution à mener. Tous les acteurs ont la leur : les directions, les managers et les collaborateurs.

Pour les collaborateurs, à partir du moment où leurs managers vont leur libérer de l'espace, la plupart d'entre eux prendront leur envol tout de suite. Les autres auront à apprendre à se libérer de la dépendance, parfois confortable, dans laquelle ils attendaient les ordres.



Quant à l'entreprise, elle doit pointer les sur-reportings, les reportings sans valeur ajoutée, et les sur-contrôles. Ensuite, il s'agit de diminuer le nombre de strates managériales sans faire l'erreur des années 90, qui consistait à donner aux managers des objectifs personnels de productivité. Leur productivité ne doit être que la productivité de l'ensemble de leurs collaborateurs, et ce, dans la durée. Dans l'entreprise libérée, le manager manage avec plusieurs dizaines de collaborateurs.

Aux managers en trop, il faut leur demander le rôle qu'ils se verraient assurer pour contribuer davantage à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise. Les américains utilisent un titre bien pratique « Vice President » (VP). Ces VP n'ont généralement personne à manager. Ce sont des « money makers », des faiseurs d'argent. Leurs missions sont variables d'un VP à l'autre. Ils peuvent être des ambassadeurs du chairman auprès d'autres pays ou être des « Key account managers » auprès de grands clients, agissant en transversal dans l'entreprise. Les cas de figure sont infinis. Ils sont une sorte de managers libérés... Nous connaissons trop le pragmatisme de nos amis anglo-saxons pour imaginer qu'il s'agirait de placards dorés ou de douter de l'efficacité de cette formule.

Sur quels critères choisir la formation grâce à laquelle les managers réapprendront leur métier dans le but d'être acteurs de la démarche vers l'entreprise libérée ? Ils doivent acquérir le savoir-faire avec lesquels ils assureront le rôle suivant :

- Ouvrir toujours plus d'espace d'actions à leurs collaborateurs,
- Exercer un management qui tire (créer l'envie de faire des choses extraordinaires),
- Être un pivot d'infinies ressources pour les collaborateurs,
- Créer l'esprit d'équipe (en développant les 5 qualités des dream-teams),
- Savoir déstresser tout collaborateur en un instant pour maintenir un climat de coopération toujours le plus élevé possible.

Ces 5 rôles développent l'entreprise libérée. Ce billet propose une séquence de mise en œuvre pour s'engager vers une entreprise libérée avec de bonnes chances de réussite et sans traumatisme.

Il faut des méthodes et des techniques qui prennent en compte les nouvelles valeurs que nous transmettent les entreprises libérées. L'enjeu ? Mener l'entreprise vers une entreprise libérée sans prendre de risques insensés et dans le confort pour tout le monde.

Le prochain billet sera consacré aux 3 autres styles de management qui libèrent l'entreprise.

Christian Becquereau, août 2016

Si vous avez raté les précédents billets : Le 1<sup>er</sup> proposait de garder les managers en place ; le 2<sup>ème</sup> proposait une pratique du « zéro contrôle » ; le 3<sup>ème</sup> traitait du leader élu par ses pairs ; le 4<sup>ème</sup> démontrait que le style de management « directif » est présent dans les expérimentations pionnières, et qu'il s'agit d'une clé. Nous verrons dans un prochain billet ce que nous appelons « clé ».