

## **La Minute Du Boss : Entreprise libérée, et si on sortait des dogmes managériaux ?**



**Face aux besoins d'autonomie, de liberté, de flexibilité des collaborateurs, et au besoin d'agilité de l'entreprise... beaucoup de structures ont opté pour ces nouvelles formes d'organisations managériales. Dans un contexte où la hiérarchie n'est plus de mise, comment rester structuré ? Comment maintenir, dans ces modèles plus libres, stabilité et croissance ? Et une fois de plus, tout est dans la nuance...**

Management « horizontal », « plat » ou « collaboratif », entreprise dite « libérée » ou bien même holacratie... S'il existe des nuances entre ces modèles très en vogue, tous ont pour point commun de rejeter le management descendant, pyramidal, tel qu'il existait encore il y a quelques années.

### **Le faux-débat du « Management horizontal » VS « Management de proximité » ?**

Si vous entamez quelques recherches sur ces termes, vous verrez que l'on oppose souvent ces deux systèmes.

Le management horizontal, basé sur une absence ou une diminution des strates hiérarchiques et sur une autonomie des collaborateurs poussée à son paroxysme, présenterait les avantages suivants : engagement des équipes, réactivité dans la prise de décision, agilité accrue. Il favoriserait également l'innovation, la créativité. De nombreux avantages non négligeables pour l'entreprise.



De son côté, le management de proximité, maintient les structures hiérarchiques, et insiste sur une communication et une relation plus directe entre les managers et leurs collaborateurs. Autrement dit, il impliquerait des N+1 plus présents mais aussi plus à l'écoute, capables de comprendre les besoins et les attentes de leurs équipes. Les avantages sont tout aussi palpables : sentiment d'écoute, de reconnaissance, de valorisation du côté des salariés mais aussi fidélisation plus facile via un accompagnement, un soutien dans leur parcours professionnel...

En réalité, chacun de ces schémas soulève de vraies questions. Si l'on pousse à l'extrême leur application, chacun peut engendrer des dérives. Prenez un management strictement horizontal : il peut, s'il n'est pas encadré par des règles très strictes, rapidement virer au chaos. Les salariés peuvent se sentir livrés à eux-mêmes et tomber dans une forme d'isolement. Des silos peuvent se créer entre les équipes. La prise de décision peut être également ralentie par le fait qu'un rôle n'ait pas été attribué à la bonne personne... De même, un management de proximité, appliqué stricto sensu, peut rapidement devenir étouffant voire infantilisant, pour les salariés. Ils peuvent se sentir écrasés par le poids d'une hiérarchie qui est plus difficilement acceptée aujourd'hui. Les managers, eux, peuvent également souffrir de devoir endosser plusieurs casquettes et se sentir dépassés par les missions qui leur sont confiées...

### **Et si l'on s'inspirait de bonnes pratiques, sans forcément leur attribuer une étiquette ?**

Vous l'aurez compris, dans notre entreprise, nous avons choisi de ne pas choisir. Nous pensons qu'il est essentiel, non pas d'appliquer ces nouvelles méthodes de management comme des doctrines, mais de combiner les bonnes pratiques qu'elles proposent.

Ainsi, nous avons mis en place, ce qui est assez rare finalement dans les milieux IT, un management hybride, pour relever les défis principaux qui étaient les nôtres : une croissance forte qui nous a poussés à structurer nos process et une pénurie de talents qui nous a poussés à aller recruter à l'étranger et à améliorer notre marque employeur et notre politique de rétention...

Prenons le premier challenge à relever : s'adapter à une croissance forte, nous faisant passer d'une dizaine de consultants à 200 collaborateurs répartis dans 4, et bientôt 5, pays. Alors que nous fonctionnions initialement sur un système horizontal, nous avons dû structurer davantage nos process pour maintenir une croissance saine, continue et gagner en performance. Nous avons, en effet, rapidement compris que la hiérarchie, présente avec souplesse, apportait une certaine sécurité, une stabilité et une rapidité dans nos processus de décision. Aujourd'hui, il me semble évident que nous n'aurions pas pu avancer au même rythme en restant sur un modèle strictement horizontal.



Quant au second défi : celui de recruter, engager et fidéliser nos collaborateurs, c'est celui qui nous a conduit à mettre en place un management à la croisée des chemins. Nous souhaitons à la fois bénéficier des avantages d'une organisation horizontale et des bienfaits du management de proximité. Autrement dit, nous voulions tout : plus d'autonomie, de responsabilisation des collaborateurs, les pousser à innover, à s'investir dans l'entreprise, tout en les accompagnant. Cela était nécessaire au vu des profils de nos talents : plutôt jeunes, issus de pays et donc de cultures différentes, férus de nouvelles technologies et donc à l'affût de nouveaux défis en permanence.

Ainsi, nous avons pioché dans les fonctionnements présentés précédemment en intégrant des « garde-fous », des limites afin de prévenir les dérives. Quelques exemples me viennent spontanément. Pour ne pas surcharger nos managers et les dégoûter du métier, nous limitons le nombre de collaborateurs à 7 personnes. De même, nous nommons des référents relais pour eux, pour toute question sur le métier (des tech leads). Nous prenons soins de les former aux soft skills pour qu'ils puissent adopter les pratiques comportementales les plus efficaces et s'adapter aux personnes qu'ils ont à encadrer. Dans l'esprit du management horizontal, nous sollicitons chaque année, nos collaborateurs pour imaginer leur entreprise de demain. Nous veillons à ce que, malgré la « hiérarchie », chaque collaborateur puisse communiquer, de manière fluide et directe, avec son N+1, N+2 etc. L'accessibilité demeure constamment l'épicentre de notre politique managériale.

Comme vous le voyez, en matière de management, tout est affaire de nuance. Même si l'argument de l'horizontalité absolue est fort en terme d'attractivité, de marque employeur, il n'est pas ni gage de satisfaction pour le salarié, ni gage de succès pour l'entreprise. Idem, un management de proximité, trop étouffant peut vite venir freiner la croissance d'une entreprise. Avant de vous engager sur l'une ou l'autre de ses voies, veillez à rester fidèle à vos valeurs et à votre vision pour l'avenir, ce sont elles qui dessineront un modèle de management qui vous est propre.



**Maxime Cariou** est le fondateur et CEO d'Aymax, groupe international (basé en France, Tunisie, Belgique et Egypte) spécialisé en technologies **SAP, Web & Digitales, et également fondateur de la HR Tech T.O.P. - Team Opportunity Prediction** - qui prédit les démissions grâce à l'IA.

**Article à lire ici :**

<https://shorturl.at/QAiVz>

