

À LA UNE

La gestion **à la papa** ne fait plus rêver

Les entreprises qui affichent un modèle de management souple et responsabilisant sont de plus en plus prisées par une génération habituée à une grande liberté

Travailler dans les Big Four? Pour Jeanne Montot, 25 ans, c'était niet. « Dans les grands cabinets [d'audit], le fonctionnement est très hiérarchisé, regrette-t-elle. En tant que junior, on ne peut y effectuer aucune mission sans être accompagné d'un senior. Et si on n'a pas passé tant de temps dans tel département, impossible d'évoluer au niveau supérieur. » Au diable le prestige, le beau salaire et la carrière toute tracée.

A la sortie de Grenoble Ecole de management, Jeanne préfère ainsi intégrer Nicomak, un petit cabinet de conseil et de formation en innovation managériale et responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui déploie un mode de management agile, inspiré de l'entreprise libérée. « Tout nouvel embauché choisit lui-même son manager », explique-t-elle. Les objectifs ne sont pas fixés d'en haut par les cofondateurs mais définis collégialement. « Au quotidien, aucune méthodologie ne nous est imposée, ajoute-t-elle. Chacun a la responsabilité d'agir sur ses propres missions. Si un collaborateur rencontre une difficulté, c'est à lui d'aller demander de l'aide. »

ÉQUIPES AGILES

Qu'on se le dise : le management à la papa ne fait plus recette chez les jeunes diplômés. C'est ce que confirme une étude publiée en janvier par l'Edhec Business School et le cabinet BearingPoint. Sur les quelque 954 étudiants et jeunes professionnels issus de l'enseignement supérieur interrogés, 47% disent vouloir tra-

vailler dans une entreprise de type innovatrice, où les salariés sont organisés en équipes pluridisciplinaires et agiles fonctionnant en « mode projet », 17% plébiscitent les structures entrepreneuriales, simples et flexibles.

« Les millenials sont nés avec Internet et la liberté qu'il procure, rappelle Isaac Getz, professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Business School. La plupart ont reçu une éducation assez souple et responsabilisante. Ils vivent assez mal de se retrouver infantilisés dans le monde professionnel. Ils aspirent à évoluer dans un climat de confiance et d'autonomie. »

Le nouveau Graal des jeunes générations? L'entreprise libérée. « Un mode de management où tous les collaborateurs sont considérés comme égaux et ont la liberté d'entreprendre des actions qu'ils jugent bonnes pour le collectif de travail », explique Isaac Getz, qui a théorisé le concept dans son livre *Liberté & Cie* (Fayard, 2012).

D'autres théories assez proches suscitent également de l'intérêt comme l'holocratie. « Un système de pouvoir au service de la raison d'être de l'entreprise, précise Bernard-Marie Chiquet, fondateur de l'institut de recherche iGi qui planche sur des modèles de gouvernance alternatifs. Il s'appuie sur une constitution qui permet aux employés d'agir comme des entrepreneurs et d'autodéterminer leur travail. Pour schématiser, avec l'holocratie, c'est celui qui fait qui gouverne. »

Jeanne Jacquot avait à peine entendu parler de ces nouveaux

concepts dans un cours à Montpellier Business School. Chez Thales AVS France, la jeune femme de 27 ans est passée sans transition de la théorie à la pratique. A l'issue de ses deux années d'alternance au service marketing et stratégie, elle a été missionnée pour les infuser au sein de l'unité hélicoptères, à Valence. « L'activité était alors confrontée à une baisse des ventes de 30% au niveau mondial, explique-t-elle. Pour redresser la barre, on a réorganisé les équipes en cercles au sein desquels ont été réunis les différents métiers. »

Le processus de prise de décision a également été revu. « Désormais, chaque collaborateur qui rencontre une difficulté ou souhaite expérimenter une nouvelle idée a la possibilité de prendre une décision à son niveau. Il doit simplement solliciter l'avis des autres acteurs concernés dans l'entreprise », détaille Jeanne Jacquot. Une démarche qui a permis de libérer les énergies. « Les salariés étant plus autonomes, ils se sont surpassés, rapporte-t-elle avec enthousiasme. Nous avons ainsi réussi à développer de nouveaux produits et à gagner de nouveaux clients. » Au point que ce mode de management est devenu pour elle une évidence.

« Avec l'entreprise libérée, les jeunes ont l'impression de participer à une aventure collective, d'avoir leur mot à dire, d'exercer leur libre arbitre, bref, d'avoir les moyens de faire ce qu'ils peuvent faire de mieux », analyse Celica Thellier, cofondatrice de la start-up française ChooseMyCompany, qui recueille, analyse et communi-

que des avis certifiés de salariés, clients, étudiants et candidats sur leur entreprise.

C'est le cas de Kelly Tinchon, 24 ans, manageuse de la mission chez Camif, le Petit Poucet de l'aménagement de la maison. «*Contrairement aux grands groupes, où les projets mettent énormément de temps à aboutir, ici, on fonctionne avec une structure très aplatie, un peu en mode start-up, compare-t-elle. Chacun peut proposer des projets et les mener de A à Z.*» Si on échoue, on n'est jamais montré du doigt. L'entreprise considère que c'est en commettant des erreurs que l'on s'améliore.

MIROIR AUX ALOUETTES

«*Les exemples concrets d'entreprises auto-organisées demeurent, malheureusement, plutôt rares dans le paysage*», constate François Pichault, docteur en sociologie et professeur de gestion des ressources humaines à HEC-Ecole de gestion de l'université de Liège (Belgique). Si la flexibilité, la prise de décision décentralisée et le management participatif sont certes de mise chez quelques happy few de la tech, la grande majorité des sociétés appliquent encore un mode d'organisation plus traditionnel.

La crise sanitaire et le développement du télétravail font toutefois entrevoir de nouvelles perspectives. «*Les manageurs ont dû apprendre à faire confiance à leurs équipes, et les dirigeants à communiquer davantage*», se félicite Celica Thellier. A l'arrivée, les jeunes diplômés ne s'en sentent que mieux, comme en atteste le classement Happy Index At Work réalisé par ChooseMyCompany. Alors qu'avant la crise seuls 55 %

des 37000 salariés de moins de 28 ans interrogés estimaient que leur entreprise travaillait de façon moderne, en juin 2021, le pourcentage avait bondi à 73 %.

Gare cependant au miroir aux

alouettes. «*Aujourd'hui, on assiste à une véritable inflation du storytelling en entreprise, rap-*

pelle le philosophe du travail Thibaud Brière. Comme les organisations savent que le sentiment de liberté augmente la motivation au travail, elles prétendent toutes travailler en mode agile et pratiquer un management fondé sur la confiance et l'autonomie.»

Mais il faut savoir de quoi on parle. «*Un détenu dans sa geôle a une forme d'autonomie puisqu'il peut faire un pas à droite ou à gauche*», ironise-t-il.

Pour éviter les désillusions, mieux vaut donc faire preuve d'esprit critique. «*Les jeunes challengent les entreprises sur leurs engagements sociétaux, souligne-t-il. Ils auraient aussi intérêt à le faire sur leurs modes de management pour que les écarts se réduisent entre les discours et les actes.*» ●

ÉLODIE CHERMANN

**« NÉS AVEC LE NET
ET LA LIBERTÉ
QU'IL PROCURE,
LES MILLENNIALS
VIVENT ASSEZ MAL
DE SE RETROUVER
INFANTILISÉS
DANS LE MONDE
PROFESSIONNEL »**

ISAAC GETZ

professeur de leadership
et d'innovation à l'ESCP

**« LES JEUNES
DEVRAIENT
CHALLENGER
LES ENTREPRISES
SUR LEURS
MODES DE
MANAGEMENT »**

THIBAUD BRIÈRE

philosophe du travail

LEXIQUE

Holocratie

Système de gouvernance qui donne le pouvoir à l'organisation dans son ensemble plutôt qu'à quelques individus. Dans une holocratie, du grec *holos* «tout» et *kratos* «pouvoir», l'entreprise est structurée en cercles interdépendants et auto-organisés à la manière d'un écosystème.

Entreprise libérée

Philosophie théorisée en 2009 par Isaac Getz, professeur à l'ESCP, et Brian M. Carney, journaliste, dans le livre *Liberté & Cie* (Fayard, 2012). Elle vise à libérer les employés de la hiérarchie et du contrôle afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

Mode projet

Méthode de management consistant à favoriser la collaboration entre personnes de métiers ou de services différents sur un même projet. Un objectif commun doit être atteint en respectant un budget et des délais imposés.