



**LE MANAGEMENT SERAIT L'ACTIVITÉ LA MOINS EFFICACE  
POUR VOTRE ENTREPRISE**

# Débarrassons-nous de tous ces managers

Morning Star, le leader américain de la transformation alimentaire, illustre comment mettre en place une entreprise associant discipline managériale et flexibilité sur le marché, et ce, sans patrons, titres ni promotions. © Harvard Business Review/New York Times Syndicate

La hiérarchie coûte cher à toute entreprise. Une petite entreprise comptera par exemple un manager pour 10 employés. Si l'on transpose ce rapport de 1/10 à une entreprise de 100.000 employés, cela représente 11.111 managers, puisque 1.111 managers supplémentaires seront nécessaires pour superviser les managers eux-mêmes. Si l'on considère qu'un manager gagne trois fois le salaire moyen d'un employé standard, le coût du management représente environ un tiers de l'ensemble des salaires. Quelle que soit la façon dont vous l'organisez, le management coûte cher.

Deuxièmement, la hiérarchie classique accroît le risque de décisions pouvant s'avérer dévastatrices. Plus les décisions sont importantes, moins les personnes susceptibles de s'y opposer sont nombreuses. L'orgueil, le manque de clairvoyance et la naïveté peuvent mener à un mauvais jugement, quel que soit le niveau. Accordez à quelqu'un un pouvoir digne d'un monarque et le chaos royal sera, tôt ou tard, inévitable. Autre problème: les managers les plus puissants sont souvent ceux qui ont le moins conscience des réalités du terrain.

Troisièmement, une structure hiérarchique implique de nombreux niveaux d'approbation, ralentissant ainsi le temps de réponse. Par simple désir d'exercer leur auto-

rité, les managers ralentissent souvent la prise de décisions au lieu de l'accélérer.

Enfin, n'oublions pas le coût de la tyrannie. Le problème ne réside pas dans les obsédés occasionnels du contrôle, mais plutôt dans la structure hiérarchique qui prive les strates inférieures de tout pouvoir décisionnaire. Par exemple, en tant que consommateur, vous pouvez acheter une nouvelle voiture à 20.000 euros ou plus, mais en tant qu'employé, vous n'avez probablement pas le droit de commander une chaise à 500 euros. Si vous limitez le champ d'autorité d'un individu, sa motivation à rêver, imaginer et participer se réduira comme peau de chagrin.

### Au-delà du management classique

De nombreux éléments sont difficiles à imaginer avant de les avoir vus; par exemple: le premier iPhone, le monde magique de J.K. Rowling ou encore la robe en viande de Lady Gaga. Nous sommes, en effet, tous prisonniers de nos habitudes. Il en va de même avec les entreprises. Ainsi, il n'est pas facile d'en imaginer une sans patron, où les employés négocieraient leurs responsabilités avec leurs homologues, où chacun pourrait dépenser l'argent de l'entreprise, où tous pourraient acheter les outils nécessaires pour réaliser leur travail, où

il n'y aurait ni titre, ni promotion, et où les rémunérations seraient fixées de commun accord entre pairs.

Ça vous semble utopique? Ça ne l'est pourtant pas. Il s'agit là des principales caractéristiques d'une grande entreprise qui exploite intensément son capital, avec des sites de production qui engloutissent, au fil des heures, des centaines de tonnes de matières premières, dont les dizaines de processus doivent respecter des tolérances strictes et au sein de laquelle 400 employés à temps plein génèrent plus de 700 millions de dollars de revenus par an. Et pour couronner le tout, cette entreprise unique en son genre occupe également une position dominante sur le marché mondial.

Si vous avez déjà mangé une pizza, agrémenté votre hamburger d'un peu de ketchup ou versé de la sauce sur vos spaghettis, vous avez probablement déjà consommé l'un des produits de cette entreprise. Basée à Woodland en Californie, à deux pas de Sacramento, Morning Star est la plus grosse entreprise au monde de transformation de tomates, traitant entre 25 et 30% des tomates transformées chaque année aux Etats-Unis. Outre les produits proposés en vrac, l'entreprise vend également ses tomates en conserves aux supermarchés et aux entreprises alimentaires. En outre, elle dispose d'une société de transport, qui livre plus de

deux millions de tonnes de tomates chaque année, et d'une succursale responsable des récoltes.

### Révéler le modèle «Morning Star»

Fondée en 1970 comme société de transport de tomates par Chris Rufer, alors étudiant en MBA à l'Université de Californie, l'entreprise est toujours dirigée par son fondateur. Si l'on en croit la vision de l'entreprise, Morning Star vise à créer une société dans laquelle l'ensemble des employés sont considérés comme des professionnels qui se gèrent d'eux-mêmes, devenant ainsi les instigateurs des échanges et de la coordination des activités avec leurs collègues, les clients, les fournisseurs et les autres acteurs du secteur, sans qu'aucune directive n'émane d'autrui. Voici le secret de Morning Star:

- **C'est la mission qui dirige tout.** Chez Morning Star, chaque employé(e) doit élaborer une mission personnelle dans laquelle il/elle établit en quoi il/elle contribuera à l'objectif de l'entreprise. Prenons l'exemple de Rodney Regert, qui travaille dans l'usine de Los Banos, en Californie. Sa mission consiste à transformer les tomates en jus, de la façon la plus efficace et la plus écologique possible.
- **Laisser les employés trouver des terrains d'entente.** Chaque année, ➔

Y les employés de Morning Star négocient une « Lettre d'entente entre collègues (LEEC) » avec les collaborateurs les plus concernés par leur travail. Cette lettre constitue en fait un programme permettant à chacun de remplir sa mission. Lors des négociations, l'employé peut ainsi discuter avec 10 collègues ou plus. Chaque discussion dure entre 20 et 60 minutes. La LEEC peut couvrir jusqu'à 30 secteurs d'activité et définit tous les critères de performances. Somme toute, les LEEC représentent quelque 3.000 rapports officiels entre les employés à temps plein de Morning Star.

pas le cas chez Morning Star. Nick Kastle, spécialiste en développement commercial, a dressé une solide comparaison entre Morning Star et son employeur précédent: « J'ai travaillé dans une entreprise où je dépendais d'un vice-président, qui était lui-même subordonné à un vice-président senior, sous les ordres d'un vice-président exécutif. Ici, c'est vous qui tenez les rênes. Vous ne pouvez pas dire à quiconque: "Fais ci ou fais ça!" Vous devez agir pour que le travail soit fait. »

• **Encourager la compétition pour ses résultats, pas pour obtenir des promotions.**

Sans hiérarchie ni titre, il n'y a pas d'échelons à gravir chez Morning Star. Mais cela ne signifie pas pour autant que tous les employés sont égaux. Dans chaque domaine d'expertise, certains collègues sont jugés plus compétents que d'autres et ces différences se reflètent dans leur rémunération. « Chez nous, pas de promotion, explique Ron Caoua, spécialiste en informatique. Ce qui renforce mon CV, ce sont les responsabilités que j'assume, pas mon titre. »

**La liberté de réussir**

Au cœur de ce modèle de gestion, certes excentrique, mais efficace, réside une idée

pourtant simple: la liberté. « Si les gens sont libres, ils seront attirés par ce qu'ils aiment vraiment sans être poussés vers ce qu'on leur demande d'aimer, explique Rufer. Ils repousseront leurs limites et feront preuve d'un plus grand enthousiasme dans leurs activités. » On peut retrouver ce sentiment chez les employés de Morning Star. Et c'est bien là le dilemme. Sans responsabilité, la liberté devient anarchie. Cependant, lorsque l'on traverse l'une des énormes usines de Morning Star, c'est l'inverse que l'on observe. Qu'est-ce qui canalise toute cette liberté dont les employés de Morning Star profitent et qu'ils traduisent en faisant preuve d'efficacité?

• **Des objectifs clairs et des données transparentes.**

Les gens ne peuvent se gérer eux-mêmes s'ils ne disposent pas des informations dont ils ont besoin. C'est pour cette raison que chaque LEEC définit en détail les étapes-clés. Ces valeurs permettent aux employés d'évaluer leur capacité à répondre aux besoins de leurs collaborateurs. Par ailleurs, les comptes détaillés de chaque service sont publiés deux fois par mois et sont accessibles à chaque employé. Les collaborateurs sont encouragés à se tenir mutuellement responsables des résultats. Dès lors, toute hausse des coûts inattendue ne passe jamais inaperçue. Avec cette forme de transpa-

rence, les folies et la paresse sont rapidement mises au jour.

• **Calcul et consultation.**

Bien que les employés soient libres de dépenser l'argent de l'entreprise, ils doivent au préalable préparer un dossier établissant le taux de rendement du capital investi et la valeur nette. Ils doivent aussi consulter leurs collègues. Un employé proposant un investissement de 3 millions de dollars devra probablement en discuter avec 30 collaborateurs avant de lancer le projet. De même, si quelqu'un souhaite augmenter les effectifs de son service, il devra d'abord vendre l'idée à ses pairs.

• **Résolution des conflits et traitement équitable.**

Que se passe-t-il lorsque quelqu'un abuse de sa liberté, n'atteint jamais les objectifs ou se montre tyrannique envers ses collègues? Morning Star ne dispose d'aucun manager pour régler les litiges. Personne n'a autorité pour trancher dans les décisions. Dans le monde des affaires, les désaccords entre les parties contractantes sont souvent réglés à la suite d'une médiation ou face à un jury. C'est également le cas chez Morning Star.

• **Comités élus responsables des rémunérations.**

À la fin de chaque année, chaque collègue se soumet à une auto-évaluation. Dans ce document, il in-



• **Responsabiliser tout le monde... véritablement.**

Dans la plupart des entreprises, la responsabilisation n'est qu'un bien joli mot. Cependant, ce n'est

dique ses performances par rapport aux objectifs de la LEEC, aux objectifs en matière de taux de rendement du capital investi ainsi qu'à d'autres valeurs. Les collaborateurs élisent ensuite un comité local responsable des rémunérations. Pas moins de huit comités sont ainsi créés chaque année dans toute l'entreprise. Les comités valident les auto-évaluations et mettent en lumière les apports de chacun qui n'auraient pas été signalés. Après avoir pondéré les données, les comités définissent la rémunération de chaque employé, en veillant à ce que son salaire corresponde à sa valeur ajoutée.

- **Contrôle par les pairs et mise à l'épreuve.** La responsabilisation est l'essence même de Morning Star. Les nouveaux employés participent à une formation sur les fondements de la gestion autonome. Ils apprennent ainsi que responsabilité et liberté vont de pair, et sont invités à consulter leurs collègues autant qu'ils le souhaitent mais à toujours assumer la responsabilité de leurs décisions. Aucune faute ne pourra être rejetée sur les autres.

Chaque année, au mois de février, une réunion stratégique offre un nouveau moyen de contrôle par les pairs. Chaque service dispose de 20 minutes pour présenter son programme pour l'année à venir devant les autres

employés de l'entreprise. Les collaborateurs ont alors la possibilité d'investir de l'argent virtuel dans les stratégies les plus prometteuses. Tout service ne parvenant pas à attirer les investisseurs virtuels sait ainsi qu'il fera l'objet d'un contrôle rigoureux.

### Le revers de la médaille

Bien que l'organisation de Morning Star permette de réduire les frais liés au management, elle présente quand même certains revers. Tout d'abord, le modèle de Morning Star n'est pas adapté à tout le monde. Il s'agit davan-

pas les règles ou les normes en vigueur. Si les employés ne se plient pas à cette obligation et ne se font pas entendre lorsque cela s'avère nécessaire, la gestion autonome peut vite devenir une conspiration en faveur de la médiocrité. Ce risque est explicitement mis en avant dans les programmes de formation de Morning Star, qui soulignent que la réglementation des pairs ne peut fonctionner sans collaborateurs courageux.

La croissance représente le troisième défi. Bien que Morning Star observe une croissance plus rapide que les entreprises du secteur, les

éprouvent certaines difficultés à évaluer leur progression par rapport à leurs pairs. Cela peut s'avérer un handicap pour quiconque souhaite changer d'employeur puisqu'il/elle ne pourra pas revendiquer un quelconque niveau.

Il n'existe aucune raison pour laquelle le modèle de gestion autonome ne fonctionnerait pas dans une plus grande entreprise, dont Morning Star ne serait qu'un simple département, à condition toutefois que les autres services partagent cette optique managériale. On peut aisément imaginer les représentants des différents services d'un géant mondial négociant divers accords analogues à ceux auxquels les départements de Morning Star sont confrontés chaque année. En fait, la véritable question n'est pas de savoir si le modèle peut être transposé à plus grande échelle, mais plutôt s'il peut être adopté par une entreprise classique à modèle hiérarchique. Ici encore, je pense que la réponse est oui, mais la métamorphose exige du temps, de l'énergie et de la passion. ☺

## Chez Morning Star, les employés sont tous considérés comme des professionnels qui se gèrent d'eux-mêmes

tage d'une question d'acculturation que de capacité. Une personne qui a passé plusieurs années au sein d'une entreprise fortement hiérarchisée risque d'avoir quelques difficultés à s'adapter.

Le deuxième défi consiste à responsabiliser les collaborateurs. Dans une entreprise hiérarchisée, c'est le patron qui gère les fauteurs de trouble et les employés les moins efficaces. Chez Morning Star, tout le monde est responsable de la qualité, de l'efficacité et du travail d'équipe puisque chacun peut intervenir auprès des personnes qui ne respectent

pas les règles ou les normes en vigueur. Si les employés ne se plient pas à cette obligation et ne se font pas entendre lorsque cela s'avère nécessaire, la gestion autonome peut vite devenir une conspiration en faveur de la médiocrité. Ce risque est explicitement mis en avant dans les programmes de formation de Morning Star, qui soulignent que la réglementation des pairs ne peut fonctionner sans collaborateurs courageux.

Le suivi du développement personnel est également ardu. Dans la plupart des entreprises, les échelons gravés au sein de la hiérarchie servent d'éléments de comparaison. En l'absence de toute hiérarchie, les collaborateurs de Morning Star

### L'AUTEUR



Gary Hamel est professeur honoraire à la London Business School et directeur du programme de recherche en ligne Management Innovation eXchange ciblant l'innovation en matière de management. Il est l'auteur de six ouvrages, dont « What Matters Now ».