

Témoignages

Les quatre textes présentés ci-dessous illustrent la diversité des évolutions actuelles, qu'il s'agisse de l'impact des technologies, des conséquences des fusions, des réorganisations ou des nouvelles stratégies d'achat. L'organisation du travail et les habitudes de communication se transforment très vite et de manière inédite. Question : le plus grand nombre réussira-t-il à s'y adapter ? Elles exigent en effet de chacun qu'il invente son action et sa communication professionnelles dans un contexte toujours plus flou, complexe et mouvant.

L'organisation du troisième millénaire ?

Miguel Membrado

La société Mayetic, créée en 1996, est une société de services spécialisée dans le conseil, l'ingénierie et l'hébergement applicatif d'outils internet et intranet "collaboratifs". Ayant pour objet l'application des nouvelles technologies à la collaboration des salariés dans l'entreprise, les fondateurs de Mayetic ont choisi de mettre en place, dans leur propre société, ce qu'ils allaient préconiser à leurs clients. L'idée sous-jacente est qu'à de nouvelles technologies, on doit obligatoirement faire correspondre de nouvelles organisations, les unes sans les autres conduisant plus ou moins rapidement à l'échec. Sur cette base, les quatre principes fondateurs de Mayetic ont été les suivants :

I Tout le travail est accompli en télétravail

Chaque salarié travaille à son domicile, la structure est donc légère, sans bureaux. Cette organisation offre un cadre de vie et une flexibilité incomparables car chacun peut s'organiser comme il l'entend. Elle fournit en particulier un contexte favorable à un meilleur équilibre avec

la vie de famille. Par ailleurs, les perturbations étant moins nombreuses que dans l'entreprise, le travail à domicile permet une plus grande concentration, ce qui se traduit par un accroissement de la productivité.

I L'activité de chacun constitue un centre de profit

Chacun gère ce qu'il dépense en frais généraux, salaires, formation... et ce qu'il rapporte. Les gains du centre de profit sont ensuite répartis à 50 % entre le salarié et l'entreprise. Grâce à ce système, l'activité de chacun est valorisée de façon juste et précise. Le sentiment de justice est renforcé par le fait qu'une personne dont le résultat est positif n'a pas à "supporter" le résultat éventuellement négatif de quelqu'un d'autre. Une autre conséquence directe de la responsabilisation induite par le fonctionnement en centre de profit est l'augmentation de la qualité et de la réactivité. Chacun s'implique de façon importante, considérant les clients dont il gère le compte comme ses propres clients.

Il n'y a pas d'intermédiaire hiérarchique. Chaque salarié est placé sous la responsabilité directe de l'un des deux associés. Il peut exister une responsabilité par projet, mais il ne s'agit plus là vraiment de lien hiérarchique.

Un système d'information "collaboratif" irrigue l'entreprise

C'est le véritable système nerveux de l'entreprise par lequel toute l'information circule.

Quelques inconvénients, réels ou supposés, fréquemment soulevés en réaction à l'existence d'une telle organisation trouvent leur compensation dans l'organisation même. Le premier est la difficulté de contrôler les salariés. À cela deux éléments de réponse montrent la façon dont Mayetic fonctionne autrement : le principe d'un centre de profit par personne permet un suivi précis de l'activité, complété par un "reporting" quotidien détaillé fait par chacun et consultable par tous les autres sur l'intranet "collaboratif". Le second serait celui de revendications excessives, qui en réalité ne s'observe pas. L'expérience prouve au contraire que le partage des bénéfices à 30/70 entre le salarié et l'entreprise assure un réel équilibre.

Les autres inconvénients de ce type d'organisation sont liés à l'absence de groupe social visible. Mais le travail isolé n'est pas permanent. Certaines missions se font en régie : le prestataire se rend dans les locaux de l'entreprise cliente pour y accomplir sa mission, et certains projets sont menés en équipe. Enfin, les salariés se retrouvent parfois pour déjeuner ensemble, comme dans n'importe quelle entreprise. Si l'autonomie est cultivée, il ne s'agit pas d'individualisme : grâce au management par projet ou encore par "l'achat de compétences internes" (un salarié sollicite la contribution d'un autre salarié pour mener à bien l'une de ses missions), il existe un réel esprit d'équipe, malgré le caractère apparemment disjoint du groupe humain.

De la même façon, la culture d'entreprise se crée et s'entretient par la convergence de moyens à développer :

- La communication interne doit être structurée dans le système d'information (canaux de mise à disposition d'informations, "push mail"...).

- Les associés fondateurs ont un rôle important à jouer en assurant directement la communication sociale.

- L'organisation régulière de soirées permet de développer des relations amicales. D'ailleurs, grâce à la circulation d'informations professionnelles toujours détaillées et fournies, les conversations s'orientent tout naturellement vers d'autres sujets plus propices à la détente et à l'arbité.

Le système d'information est un support à la capitalisation des connaissances et à un réel partage des expériences.

À cet effet, la base de données existant sur intranet permet à chacun de trouver et de faire connaître la mémoire de l'entreprise. Ce n'est pas par messages électroniques que doivent s'échanger les savoirs, les bilans d'action, etc. car cette communication est trop segmentée et malaisée à archiver.

En quatre années d'expérimentation quotidienne de ce mode de travail, Mayetic est parvenue, de façon empirique, à une formalisation des règles et des méthodes de l'organisation. Les effectifs de l'entreprise sont passés de deux à dix personnes, avec une filiale à New York. Même si la dimension de la structure est encore limitée, les dirigeants ont l'intime conviction d'avoir trouvé une organisation et une codification de son fonctionnement parfaitement équilibrées. Les salariés de l'entreprise ont tous atteint le point de non-retour : en aucune façon ils ne souhaiteraient retourner à une forme traditionnelle d'organisation et de travail. Une adaptation de quelques mois est néanmoins nécessaire pour acquiescer une absence dans ce type de fonctionnement, et cette organisation requiert une certaine maturité de la part des salariés : le profil type est davantage celui de cadres de 30 ans que celui de jeunes diplômés.

Miguel Membrado

est docteur en informatique et directeur business development de la société Mayetic qu'il a fondée en 1996 avec Bruno de Beauregard. Il enseigne le «groupware» et la conduite de projets intranet à l'université Léonard de Vinci.