



L'ENTREPRISE RESPONSABLE ET ÉTHIQUE – MURIEL FOURNIER

ILLUSTRATION ANDREA WILLIAMSON

Exemple d'Espace Propreté - Montpellier - France

Quand j'ai repris Espace Propreté, en 2017, je me suis fait la promesse de ne pas être pour mes équipes le patron que j'avais moi-même connu alors que j'étais salariée. Je me suis donc demandé quelle patronne je voulais être, mais surtout quel patron fallait-il être pour que l'entreprise et les salariés puissent gagner leur vie. Car c'est bien de cela qu'il s'agit!

Ma vocation de cheffe d'entreprise n'est à aucun moment philanthropique ou portée par une quelconque doctrine pure de libération du management ou de bien-être des salarié-es, non que je sois contre ces courants de pensée, mais parce que ma préoccupation première est la rentabilité de l'entreprise, si possible avec le moins d'efforts de ma part.

Pour commencer, posons-nous la question de ce qu'est une entreprise et de ce qu'est son rôle et/ou son influence sur son environnement.

Selon moi, une entreprise est un mouvement regroupant au moins une personne et qui doit permettre à chacun-e de gagner sa vie en accord avec la raison d'être de l'entreprise.

À mes yeux, une organisation qui ne répond pas à cette définition ne devrait pas être considérée comme une entreprise (ce sera alors une association à but non lucratif, un service public ou autre). Ainsi, une entreprise qui n'arrive pas à nourrir la cheffe d'entreprise (comme c'est malheureusement souvent le cas) ou qui n'apporte rien à son environnement doit, à mon sens, se remettre profondément en question.

De plus, en observant les entreprises autour de moi ou à travers les médias, je me rends compte que l'entreprise est finalement comme un être vivant :

- Elle naît et grandit tranquillement selon l'espace dont elle dispose (son marché et son environnement).
- Elle atteint sa taille adulte (une taille saisissable dans sa globalité par un esprit humain).
- Parfois, elle croît très vite et/ou trop pour être saisie par un seul esprit humain.

Elle s'apparente alors, à mon sens, à une tumeur, un cancer. C'est pourquoi ces entreprises cancéreuses ne peuvent pas être saines.

Au regard de toutes ces considérations, j'ai remarqué que la solution pour rendre mon entreprise performante sans qu'elle ne devienne « cancéreuse » et qui me demande le moindre effort est de pratiquer un management résolument tourné vers le carburant de l'entreprise : l'humain. Autour de moi, certains s'essaient à nommer mon style managérial. J'ai entendu « humaniste », « permacole » et « montessorien ». Je ne saurais définir précisément mon style, mais je le qualifierais d'intuitif et d'organique à la fois.

Ainsi, mon management est basé sur l'hypothèse que chaque salarié, chaque fournisseur et chaque client est responsabilisé et capable de réfléchir par lui-même à son domaine de compétence. Mon rôle (domaine de compétence) est alors de remettre chacun-e face à ses responsabilités dans une relation adulte-adulte. Je demande à chacun-e de ne pas juger ou présupposer les intentions des autres. Il faut questionner l'autre pour comprendre ses motivations ou ses freins. Inutile de chercher à piéger l'autre, car l'hypothèse de départ est qu'elle fait son travail avec sérieux, car c'est une personne adulte responsable et qu'elle connaît le contrat qui l'unit à l'entreprise.

Concernant la relation entre les salarié-es et leur supérieur-e hiérarchique, par exemple, j'ai accompagné les cadres à ne pas être dans le « flicage ». Ainsi, nous ne pratiquons aucun contrôle inopiné, comme cela se pratique habituellement dans les entreprises de nettoyage. Des contrôles sont effectués, bien sûr, mais l'agent d'entretien contrôlé est prévenu quelques jours à l'avance afin de pouvoir présenter son travail sous son meilleur angle.

Les bénéfices sont multiples à bien des égards :

1. L'agent d'entretien se sent reconnu et considéré dans son travail et va chercher à présenter un site le plus propre possible.
2. La chef-fe d'équipe chargé-e du contrôle est accueilli-e avec sympathie, car sa visite est planifiée et il ou elle n'a plus à jouer de rôle désagréable vis-à-vis de la personne qu'il gère. Il ou elle se sent alors reconnu-e et considéré-e dans son travail.
3. La client-e sera satisfait-e (et c'est le but premier d'une entreprise), car ses locaux seront propres.
4. L'agent d'entretien va pouvoir exprimer ce qui lui pose problème dans la réalisation de ses tâches, voire même proposer des idées pour améliorer ses conditions de travail.
5. Lors du contrôle, 90 % des points sont satisfaits et ce qui n'est pas réalisé correctement par l'agent d'entretien fait l'objet d'une miniformation ciblée.
6. Cette miniformation crée un moment privilégié entre la chef-fe d'équipe et l'agent-e. Cela permet à chacun-e d'apprendre à connaître l'autre, de monter en compétence ensemble et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Au final, cette « technique » toute simple, basée sur la responsabilisation de chacun-e et sur l'échange, donne des résultats au-delà de ce que j'avais pu imaginer. Ainsi, les agents d'entretien se sentent assez en confiance pour recommander aux client-es des prestations complémentaires. Les chef-fes d'équipe sont solidaires et appréciés de leurs équipes. Ils me rappellent régulièrement le plaisir d'exercer ce travail (assez pénible en général) dans ces conditions. Et de mon côté, mon rôle est d'accompagner et de former les chef-fes d'équipe dans leur fonction d'encadrement. Je leur expose les orientations de l'entreprise, j'écoute leurs propositions et les remontées qu'ils font sur le terrain. Ainsi mon rôle à moi aussi est plus agréable et me demande bien moins d'efforts.

MURIEL FOURNIER