

## Cas Synergies

Créée en 1980 par Jean Le Naïf, Synergies produit et vend du matériel d'exposition modulable pour les musées, les salons, l'évènementiel : porte-affiches, porte-brochures, paravents, porte-documentation... La société exporte depuis huit ans et connaît une phase de développement importante depuis deux ans.

### Texte 1 : Le style de management pratiqué chez Synergies

M. Le Naïf attribue en grande partie le succès de Synergies au mode de management, résolument humaniste, qu'il a développé depuis plus de 25 ans au sein de l'entreprise : respect des salariés, confiance, autonomie et liberté dans le travail, recherche du consensus et prise de décision collective constituent les maîtres mots du management et sont devenus peu à peu des piliers de la culture d'entreprise de Synergies.

M. Le Naïf se refuse à imposer des ordres à ses collaborateurs : pas de directives précises et contraignantes, chaque chef d'équipe (maintenant appelé « cadre de proximité ») doit définir lui-même la nature et les frontières de son travail et les faire évoluer en fonction des contraintes extérieures (marchés, concurrence...) ou des souhaits exprimés par ses subordonnés (le terme « ouvrier » est d'ailleurs banni : les agents chargés de la fabrication sont désormais des « équipiers », acteurs de la communication, de la négociation et de l'organisation du travail, chaque équipe disposant d'une réelle autonomie organisationnelle).

Peu importe la méthode, pourvu que les objectifs soient atteints !



M. Le Naïf est persuadé que ce type de management très libéral, reposant sur la confiance et la responsabilité de chacun, est source de motivation pour tous, et protège Synergies des tensions et conflits sociaux si fréquents dans les entreprises.

### Texte 2 : Des conflits chez Synergies

Depuis le début de l'année, M. Le Naïf doit faire face, à plusieurs difficultés inattendues :

- un violent conflit a éclaté entre le responsable des achats, le responsable export et le responsable technique chargé de la fabrication des nouveaux produits. En cause : la maîtrise des achats relatifs à un nouveau produit spécifique ;

- les cadres intermédiaires se disent « excessivement stressés » et « inquiets de l'avenir de l'entreprise » ;
- les conflits au sein des équipes de travail autonomes se multiplient : le choix des horaires, la répartition des tâches et les cadences de travail semblent être à l'origine de ces conflits...

### Questions

1. Analysez le style de direction pratiqué par M. Le Naïf.
2. Expliquez les dysfonctionnements constatés.
3. Quelles propositions concrètes pourriez-vous formuler afin de résoudre les différents dysfonctionnements qui pénalisent l'efficacité de l'entreprise ?