

## Management : les leaders libérateurs d'entreprise sont-ils saint-simoniens ?

Dans sa chronique, Isaac Getz, professeur à l'ESCP-Europe et spécialiste du concept d'« entreprise libérée » explique que chez FAVI, le mode d'organisation est fondé sur la liberté et la responsabilité des salariés, qui s'autodirigent et ont de ce fait envie de venir au travail et d'y donner le meilleur d'eux-mêmes.

Lors de son mandat de directeur général de la fonderie FAVI, Jean-François Zobrist a réussi à faire ce que peu de patrons ont fait en France. Pendant plus de trente ans, cette PME de Picardie n'a jamais augmenté les prix de ses produits, pas même pour les ajuster à l'inflation, n'a jamais eu de livraison en retard, et a assuré un résultat à deux chiffres à ses actionnaires. Plus encore, FAVI exportait en Chine. Dit autrement, FAVI, avec des ouvriers français et des charges salariales concomitantes, a réussi à être moins chère et de meilleure qualité que les concurrents chinois.

Mais si vous demandez à M. Zobrist ce qu'il pense de ces résultats, il vous dira qu'ils ne sont pas des résultats, mais des « résultantes ». Le résultat de son action, dira-t-il, est le mode d'organisation fondé sur la liberté et la responsabilité des salariés qui leur a permis de décider par eux-mêmes les meilleures initiatives à prendre pour leur entreprise. C'est ce mode d'organisation qui fait que les salariés de FAVI ont envie de venir au travail et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Les performances extraordinaires de FAVI ne sont que la résultante de cet engagement extraordinaire.

### Une touche personnelle

Jean-François Zobrist est l'un de ces patrons que j'appelle des « leaders libérateurs de la première génération », tout comme Michel Munzenhutter, Jean-Michel Queguiner, Jacques Raiman en France et quelques autres dans le monde. Bill Gore était le premier au monde à avoir construit l'entreprise libérée - chez W.L. Gore, fabricant de Goretex - et cela depuis 1958. En France, c'est M. Zobrist qui l'a fait depuis 1983.

Certes, à l'époque on ne parlait pas des entreprises libérées, mais M. Zobrist a volontairement adopté ce concept en ajoutant une touche personnelle : « *L'entreprise libérée*, dit-il, *c'est libérer les productifs des contraintes des improductifs.* » Dans son style volontiers provocateur, M. Zobrist précise ainsi l'avenir des « improductifs » : « *Quant aux parasites (parasitos : "qui vit au dépend de...") , ex-dictateurs du comment (qu'ils sont bien incapables de faire par ailleurs), il faut les recaser...* » Bien que M. Zobrist parle de « *recaser vers des fonctions créatrices de valeur* » et qu'en trente ans, il n'a licencié que trois personnes chez FAVI, et à chaque fois pour des faits avérés, la phrase peut choquer.

Toutefois, l'avenir des improductifs - de toutes les fonctions consacrées au contrôle - est un sujet que tous les leaders libérateurs ont dû affronter. En effet, dans le mode d'organisation fondé sur la confiance complète en l'intelligence des salariés, ces derniers demandent - naturellement - à remplacer le contrôle par l'autocontrôle; ce que conduit à moins de contrôleurs. Mais que proposent les leaders libérateurs à ces « improductifs » redondants ? Pour répondre à cette question, un détour historique est utile.

### Des problèmes au bout de six mois ?

Dans le documentaire *L'Entreprise libérée*, Jean-François Zobrist déclare que « *si les ouvriers arrêtent de travailler, le patron ne peut pas les payer. Mais si le patron arrête de travailler, les ouvriers marchent quand même. Peut-être qu'au bout de six mois il y aura des problèmes. Mais cela n'est même pas évident.* »

Je n'en ai jamais discuté explicitement de cela avec M. Zobrist, mais je pense qu'une des racines de sa pensée réside dans la philosophie de Saint-Simon (1760-1825) - un autre Picard -, qui a écrit :

« (...) Supposons que la France perde subitement ses cinquante premiers physiciens, ses cinquante premiers chimistes (...), ses cinquante premiers banquiers, ses deux cents premiers négociants, ses six cents premiers cultivateurs, ses cinquante premiers fondeurs, et les cent autres personnes de divers états non désignés, les plus capables dans les sciences, dans les beaux-arts et dans les arts et métiers, faisant en tout les trois mille premiers savants, artistes et artisans de France.

Comme ces hommes sont les Français les plus essentiellement producteurs, ceux qui donnent les produits les plus importants, ceux qui dirigent les travaux les plus utiles à la nation, et qui la rendent productive... : ils sont de tous les Français les plus utiles à leur pays (...). La nation... tomberait immédiatement dans un état d'infériorité vis-à-vis des nations dont elle est aujourd'hui la rivale, et elle continuerait à rester subalterne à leur égard tant qu'elle n'aurait pas réparé cette perte. »

### Des « administrateurs »

Cette calamité, Saint-Simon la compare à une autre situation hypothétique où la France perdrait toute sa royauté, puis « *tous les grands officiers de la Couronne, tous les ministres d'Etat (...), tous les conseillers d'Etat, tous les maîtres*

*des requêtes, tous ses maréchaux, tous ses cardinaux, archevêques, évêques, grands vicaires et chanoines, tous les préfets et sous-préfets, tous les employés dans les ministères, tous les juges, et, en sus de cela, les dix mille propriétaires les plus riches parmi ceux qui vivent noblement. » Saint-Simon conclut que de « cette perte des 30 000 individus réputés les plus importants de l'Etat ne... résulterait aucun mal politique pour l'Etat. »*

### **Les leaders libérateurs ont libéré les productifs de l'emprise des improductifs, luttant contre « l'administration des hommes » afin que les hommes puissent s'autodiriger**

A l'inverse donc de Jean-François Zobrist et d'autres leaders libérateurs, Saint-Simon ne cherchait pas à « recaser » ni les hommes politiques au pouvoir, ni les « contrôleurs » qui gouvernaient en leur nom. Il voulait des « administrateurs », en substituant « au gouvernement des hommes l'administration des choses ».

Nos démocraties n'ont pas appliqué les préceptes de Saint-Simon à la lettre : au lieu de substituer des administrateurs aux politiques, elles ont gardé les seconds - ce qui est normal -, tout en y ajoutant les premiers. Vraisemblablement, cela est la raison pour laquelle la majorité de pays développés ont aujourd'hui des ministres de simplification, de modernisation ou d'innovation de l'Etat et que l'« administration de choses » ne s'est pas avérée aussi efficace que Saint-Simon le voulait. En revanche, les entreprises n'ont pas commis ce faux pas et sont, en apparence, les élèves parfaits du saint-simonisme.

#### **« Administrateurs d'affaires » improductifs**

En effet, les « administrateurs d'affaires » régissent en maîtres absolus l'entreprise traditionnelle. Des mandataires sociaux, investis de tous les pouvoirs par les actionnaires, en passant par les dirigeants, puis par les managers et par toutes les fonctions de support, administrent - « gèrent » - tous les aspects de l'entreprise. On pourrait conclure qu'à défaut de triompher dans les Etats, Saint-Simon a triomphé dans les entreprises. Quelques faits suivants vont émettre cette conclusion.

Selon une étude récente de Gary Hamel, président fondateur de Strategos, cabinet international de conseil en management, aujourd'hui les entreprises comptent en moyenne un manager pour 4,7 salariés, représentant jusqu'à 30 % de la masse salariale. Se fondant sur les pratiques des entreprises qu'il appelle « pionnières », M. Hamel propose de réduire le ratio à 1 manager pour 10 salariés. En d'autres mots, la moitié de ces « administrateurs d'affaires » sont improductifs dans le sens même de Saint-Simon. Il est pourtant possible d'aller encore plus loin.

Dans ces entreprises « pionnières », M. Hamel a inclus quelques entreprises libérées. Ma propre observation d'une centaine d'entre elles démontre que le ratio managers/salariés est encore plus faible. Ainsi, M. Zobrist, a fait en sorte qu'à FAVI il n'y ait plus aucun manager depuis les années 1990. Quant au personnel administratif, il y est composé de sept personnes, dont trois comptables, pour plus de quatre cents salariés. De façon similaire, en Belgique, tant au ministère de la sécurité sociale qu'au ministère des transports, tous deux pionniers de la « libération » dans les entités publiques, le nombre de « managers », à savoir des personnes qui utilisent le pouvoir hiérarchique pour gérer leurs équipes, a été drastiquement réduit.

#### **Des adultes plutôt que des êtres infantilisés**

Cela dit, comme je l'ai évoqué précédemment, tant chez FAVI que dans les ministères belges, personne n'a été licencié : tous les anciens managers ont été « recasés » à des fonctions plus créatrices de valeur - qu'ils ont la plupart de temps choisies eux-mêmes - et notamment au service des équipes autodirigées. Car c'est précisément là que réside le secret de ces entreprises libérées : les équipes de « productifs » s'y autodirigent. Elles s'autocontrôlent, font des plannings, des achats, des recrutements, et de manière générale, se comportent comme des adultes plutôt que comme des êtres infantilisés et déresponsabilisés qui doivent être contrôlés et « administrés ». Dans les entreprises libérées le pouvoir de « pairs » s'est substitué au pouvoir des « pères ».

Alors, les leaders libérateurs sont-ils des nouveaux saint-simoniens ? La réponse est moins picarde que normande : oui, car ils ont libéré les productifs de l'emprise des improductifs ; et non, car ils ne l'ont pas fait pour les soumettre au pouvoir d'« administrateurs ». Malheureusement, dans les entreprises traditionnelles « l'administration des choses » de Saint-Simon est devenue « l'administration des hommes ». C'est contre cette dernière que les leaders libérateurs se sont soulevés afin que les hommes puissent s'autodiriger.

**Isaac Getz** est l'auteur de « Liberté & Cie » (avec Brian M. Carney, Fayard, 2012, réédition Flammarion, 2016) et de « La liberté, ça marche » (Flammarion, 2016). Il publie régulièrement ses chroniques dans la rubrique « Emploi » du Monde.fr.