

RH. « Sortir de la bureaucratie hiérarchisée »

● **Professeur à l'ESCP Europe, Isaac Getz est le co-auteur avec le Britannique Brian M. Carney de "Liberté et Cie" (Fayard, 2012). Son credo: la liberté des salariés peut faire le bonheur de l'entreprise. Entretien décapant.**

À l'aune de dizaines de visites d'entreprises à travers le monde, vous prônez la notion d'entreprises libérées. De quoi s'agit-il ?

Je me suis effectivement intéressé à ces entreprises dont l'environnement offre à chaque salarié une liberté totale pour entreprendre toute action qu'il juge utile. Il existe des entreprises dans lesquelles les salariés sont libres, responsables et efficaces. Connues ou inconnues, ces entreprises ne manquent pas d'interpeller par leurs résultats. Et c'est ce qui mérite que l'on cherche à mieux comprendre comment elles se sont construites et comment elles fonctionnent. Cela passe par une redéfinition totale du rôle du management.

Le management actuel constituerait un frein ?

Le mode actuel de management relève de la bureaucratie hiérarchisée, où le manager est d'abord un contrôleur et use du principe du bâton et de la carotte, avec à la clef un réel manque d'implication des salariés que l'Institut Gallup estime à plus de 70%.

Je cite souvent cet exemple: une personne se présente à la porte de son supérieur et lui dit: "Chef, j'ai un problème." L'intention cachée du salarié, est d'abandonner le problème à son responsable. Or, en tant que managers, nous lui facilitons souvent la chose, soit par vanité, soit par peur.

En effet, il est très flatteur de penser qu'en tant que supérieur nous pouvons venir en aide à notre subordonné, comme il est très risqué de laisser faire quelqu'un qui pourrait potentielle-

ment faire moins bien que nous. En se comportant ainsi, nous nous retrouvons vite dans la situation où nous devons gérer une quantité surhumaine de problèmes.

Et l'on arrive d'autant plus vite à ce point de rupture que le mot circule à une vitesse faramineuse parmi les salariés, que l'on peut se tourner vers vous pour se décharger.

Si je m'attarde sur cette situation, c'est qu'elle est vraiment au cœur de notre culture d'entreprise classique.

Qu'est-ce qui explique une telle démarche ?

Nous pensons que c'est le rôle du manager de donner des solutions, que la performance de l'entreprise en dépend. Ce qui n'est pas certain. En revanche, un tel manager va certainement récupérer les problèmes mais aussi les excuses.

Psychologiquement parlant, un collaborateur qui sort du bureau de son supérieur avec une solution qu'il n'a pas trouvée, va passer par deux moments: d'abord, l'étonnement et puis immédiatement après, la peur de l'échec.

Autrement dit, avant même de commencer à agir, votre salarié va se mettre dans une démarche de justification, et va immédiatement rechercher les excuses qui pourraient expliquer son futur échec.

Dans les entreprises que j'ai étudiées, la situation est tout autre: lorsque le salarié pousse la porte de son supérieur, il est certes écouté mais après il se voit dire: "Vous êtes le plus compétent dans ce domaine. Je suis sûr que si vous y passez un peu de temps, vous trouverez la solution." Il ne s'agit pas de pro-



« Tendre à une entreprise libérée implique une chose très simple: arrêter de manager les gens comme on gère les coûts ou les flux. Ce n'est plus l'équipe qui est au service du chef mais le manager qui se met au service de l'équipe », estime Isaac Getz.

voquer du stress chez le salarié, mais de l'écouter et de le responsabiliser.

C'est une totale remise en cause ?

Tendre à une entreprise libérée implique une chose très simple: arrêter de manager les gens

comme on gère les coûts ou les flux.

On vante souvent l'exemple de Steve Jobs. Or, s'il était un visionnaire de nouveaux modes de vie, c'était un mauvais patron car il mettait une pression terrible sur les gens d'Apple.

Pour devenir un véritable lea-

der, il faut engager un changement radical: ce n'est pas l'équipe qui est au service du chef mais le manager qui se met au service de l'équipe.

Le premier réflexe de la journée doit être de s'adresser aux membres de son département en leur demandant: "Que puis-je faire pour que votre travail soit meilleur encore ?" Et de se battre ensuite pour leur obtenir les moyens quand ils sont demandés, dès lors qu'ils contribuent à l'efficacité de l'ensemble.

Ce qui pose le problème du choix des managers !

Tout à fait. Dans nos entreprises, on a souvent tendance à considérer qu'un bon expert peut faire un bon manager. Mais on peut être un as des process, du marketing et s'avérer incapable "d'encadrer" une équipe de cinq personnes ! Dans le football, un excellent défenseur central n'est pas forcément un bon coach.

En agissant de la sorte, l'entreprise se tire en fait deux balles dans le pied: elle se prive d'un excellent expert et elle hérite d'un mauvais manager. Les réels leaders sont généralement des gens qui n'ont pas d'ego surdimensionnés et ne cherchent pas à tout prix à se faire bien voir par la hiérarchie. Ils sont là pour servir l'équipe, pour créer un environnement qui fasse que les salariés se sentent bien, puissent se consacrer

à l'activité pour laquelle ils sont rémunérés avec une forte capacité d'anticipation autorisée par l'absence de stress. Au final, les gens s'approprient les performances de l'équipe.

De tels managers existent ?

Au fil de nos enquêtes, nous en avons rencontrés. Ce ne sont pas forcément les entreprises les plus en vue.

C'est par exemple l'entreprise américaine Gore, qui a créé le Gore-Tex, et qui compte parmi les entreprises les plus performantes au monde.

En France, le cas France Télécom est intéressant. J'ai le sentiment que le nouveau P-dg a pris un virage à 180° en termes de management.

Il y a certes des formations de coaching mais le leadership commence dans la tête de l'individu. Il s'agit de remettre en cause un certain nombre de comportements acquis souvent très tôt, à l'école, en famille.

La question qu'il faut se poser est simple: est-ce que je veux un cerveau et dix exécutants ou est-ce que je préfère avoir dix cerveaux et tant mieux si on n'a pas besoin de moi ?

Au bout du compte, tout le monde y gagne: moins stressés, les salariés sont plus efficaces, les managers et patrons plus détendus et l'entreprise est plus performante.

Propos recueillis par Christian Curtenelle

Entreprises libérées: deux cas

Isaac Getz a recueilli une série de témoignages sur des entreprises qui pourraient être qualifiées de "hors-norme" en terme de management. Deux exemples concrets racontés par l'intellectuel.

La patronne sans bureau

« C'est une petite entreprise familiale finlandaise spécialisée dans le nettoyage de bureaux, SOL, dont la patronne, Liisa Joronen, venait d'hériter. Une fois le siège social installé dans un vieux studio de cinéma, il a fallu réfléchir à l'aménager. Liisa s'est alors dit: "Pourquoi c'est moi qui dois décider ça ?" C'est ainsi que la centaine de personnes de l'entreprise s'est retrouvée dans la salle de séminaire d'un petit hôtel pour imaginer son futur lieu de travail et de vie. Plus de mille propositions d'aménagement et d'organisation ont été faites par les salariés, et pour quel résultat ? Un siège qui ressemble en tout point à celui de Google, à la seule exception que les salariés de Google n'ont pas choisi la configuration de leur siège social, elle leur a été imposée. Chez SOL, c'est d'abord un open space, qui décroissance tous les services. C'est aussi des bureaux nomades, où chaque salarié

peut choisir le matin avec qui il veut passer la journée. Cela a d'ailleurs réservé une ou deux surprises à la patronne. Elle m'a raconté qu'il y a des jours, lorsqu'elle devait aller déposer ses enfants à l'école et qu'elle arrivait avec un peu de retard, elle constatait avec surprise qu'il n'y avait plus de place ! J'étais naturellement stupéfait:

- Vous avez étudié l'économie, m'a-t-elle dit. Alors, dites-moi, qui fabrique la valeur économique ?

- Ah ça, je connais la réponse: ce sont les gens qui produisent, qui servent et qui vendent !

- On est d'accord là-dessus m'a-t-elle répondu, ce sont les gens de première ligne dans l'entreprise; et les gens au siège, sont également source de coût.

- Et comment justifie-t-on le coût d'investissement pour les comptables et tous ces gens-là ?

- Eh bien, quand ils fournissent le support pour que la première ligne fabrique encore plus de valeur économique.

- On est d'accord là-dessus aussi; mais alors, poursuivait-elle, qui est le plus éloigné de la première ligne, de la fabrication

de valeur ?

- C'est vous... le patron...

- Vous voyez, je ne sers pas à grand-chose... et donc je n'ai pas besoin d'un bureau spécial. »

La femme de ménage picarde

Autre histoire, « elle se déroule chez un équipementier automobile de Picardie adepte de l'autonomie de ses salariés, raconte Isaac Getz. Un soir, après la fermeture, le téléphone sonne: un client italien est arrivé plus tôt que prévu à Roissy et du coup, personne ne l'y attend. Une femme de ménage qui œuvre à sa besogne décroche et comprend tout de suite de quoi il retourne.

Les clefs des véhicules de société étant à la disposition de tous, elle n'hésite pas, prend une voiture, part chercher l'Italien à Roissy et l'installe finalement dans un hôtel de la petite localité. Surprise du dirigeant, le lendemain matin, quand il constate que son client est déjà dans son bureau quand lui-même y arrive.

Illustration de l'efficacité d'un management non bureaucratique sur l'ensemble des acteurs impliqués dans la chaîne de fabrication de valeur ! »