

## HIÉRARCHIE

## De l'entreprise du père vers l'entreprise des pairs



© Image : Alain Elorza

ISAAC GETZ EST PROFESSEUR DE LEADERSHIP ET INNOVATION À L'ESCP EUROPE, CONFÉRENCIER INTERNATIONAL ET CO-AUTEUR DE «LIBERTÉ & CIE» PARU CHEZ FAYARD, 2012/FLAMMARION, 2013 ([www.liberteetcie.com](http://www.liberteetcie.com)).

«Chef, on fait quoi ?» Depuis la révolution industrielle, cette phrase raisonnait parfaitement dans l'entreprise. Le travail divisé en de nombreuses tâches a posé le défi de leur coordination et le rôle du chef a constitué la réponse à ce défi.

par Isaac GETZ, Expert APM

Le chef investi de l'autorité et de la compétence dans l'entreprise – comme le père dans la famille – a conduit à l'entreprise «hiérarchique». Mais même compétents, les chefs se sont vite aperçus qu'ils ne peuvent pas être partout, tout le temps. Alors, ils ont créé des procédures – «les horaires de travail et les sanctions pour les retards», «la politique des congés», «la politique de rémunérations» – qui ont conduit à l'entreprise «bureaucratique». Depuis, son apparition elle ne cesse de croître car tout problème conduit à une nouvelle procédure.

Soyons justes : les bureaucraties hiérarchiques ont fait progresser l'humanité. Depuis les années 1820, pour la première fois dans l'histoire, cet efficace mode d'entreprise a permis à une partie significative de la population de vivre dans la dignité. Telle une montre suisse, il est réglé pour satisfaire les besoins clairs et prévisibles du marché. Bien sûr, cet idéal ne dure pas infiniment : seul 1% des entreprises survit encore après 40 ans. Ceci dit, pendant ces 40 ans de vie, les entreprises rémunèrent les actionnaires et les salariés.

Le problème est que les entreprises croient que cette stabilité va continuer. Elles le font pour le besoin de leur boucle classique «remontée de l'information - délibérations de chefs - communication de décisions et procédures vers le bas». Si les faits du terrain les pressent et leur demandent des actions immédiates, elles en sont incapables et préfèrent souvent les rejeter.

Mais nous avons rencontré des dirigeants qui ont accepté les faits – stabilité qui disparaît, besoin d'agir dans l'instantané, incapacité pour la bureaucratie hiérarchique de le faire.

Aussi, ils savaient que ce sont les salariés en première ligne qui identifient les problèmes et les opportunités et qui sont à même d'apporter les solutions immédiates. Ainsi, ces dirigeants ont décidé de transformer leurs entreprises pour libérer l'initiative et la responsabilité de ces salariés. De «l'entreprise du père», elles sont devenues «l'entreprise des pairs» – des salariés libres et responsables d'entreprendre toute action considérée comme bonne pour l'entreprise.

Quant aux chefs, ils ont évolué vers un rôle de leaders au service de leurs équipes. Certains n'ont pas réussi et ont été demandés à évoluer vers des rôles transverses, sans responsabilité d'encadrement. Mais personne n'a été laissé au bord de la route.

La bonne nouvelle est que les entreprises libérées s'établissent toutes au sommet de leur secteur, avec des taux de croissance organique moyens de 15% et des marges hors comparaison avec la concurrence. La moins bonne nouvelle est que la libération d'entreprise est hasardeuse et longue – de 3 ans pour les PME à 10 ans pour Harley-Davidson. Notre recherche visait justement à fournir une méthode pour accélérer cette transformation en évitant aux patrons des écueils et des tâtonnements. Un patron, Alexandre Gérard dit s'être inspiré de notre ouvrage pour libérer son entreprise Chrono Flex de 300 personnes en moins d'un an. Comme l'un des indicateurs principaux de la libération est le besoin déclinant du «père», Alexandre a pu assumer pleinement le rôle du vrai père en amenant toute sa famille en voyage du tour du monde pendant un an. Quant à son entreprise – autodirigée par les salariés-pairs – elle a décollé. ■

## Expérience

**HENRI VAN DE KRAATS, DIRECTEUR IMA BENELUX - APM LIÈGE SIMENON :** «*Le style de management de notre entreprise relevait déjà d'une certaine décontraction, ponctuée par les portes ouvertes, la mienne en premier, le tutoiement quasi généralisé et une charge de travail raisonnable. A la lecture de «Liberté & Cie», j'ai eu immédiatement envie de laisser respirer davantage l'entreprise, de démonter les derniers obstacles permettant de la rendre créative, innovante, agréable et attractive. Pour cela, Isaac donne un itinéraire sinueux et puissant, à partir d'exemples de leadership observés et analysés dans différents pays. Instinctivement nous souhaitons aller vers un modèle qui célèbre l'être humain et le place vraiment au centre. Il faut oser entreprendre cette démarche, qui heureusement n'est pas une recette définitive. Redevenez un collègue des vos employés, et un véritable porteur d'eau. Lâchez les brides et observez la créativité et les résultats positifs qui s'en dégagent. Osez la confiance et la «validation à priori». Votre organisation fera un bond en avant. A lire en urgence pour les personnes «à épauettes». Aujourd'hui je suis convaincu du bonheur au travail et de l'urgence de le provoquer. Et du tailormade, au détriment du Tailormade».*



apm  
progressés du management

APM Belgique Luxembourg - Boulevard Kleyer 19 A32 - 4000 LIÈGE  
04/232.10.36 - [apm.belux@skynet.be](mailto:apm.belux@skynet.be)