

PROPOS RECUEILLIS PAR
YANN LE GALES @YannLeGales

INTERVIEW Isaac Getz, professeur de leadership et d'innovation à ESCP Europe, analyse pourquoi les leaders libérateurs améliorent les performances de l'entreprise. Il est l'auteur de *Liberté & Cie*, vendu à plus de 40 000 exemplaires et de *La liberté ça marche*.

LE FIGARO. - Vous êtes le promoteur de l'entreprise libérée et avez écrit des livres sur le leadership libérateur.

Existe-t-il une méthode pour libérer les salariés ?

Isaac GETZ. - Je reçois régulièrement des mails de chefs d'entreprise qui m'interrogent sur la manière d'appliquer mes théories sur l'entreprise libérée et le leadership libérateur. Je leur réponds qu'il n'existe ni modèle ni méthode pour le mettre en place. Le Taylorisme est un modèle. L'entreprise libérée est une philosophie qui repose sur des croyances liées à la nature humaine : que les gens préfèrent la confiance au contrôle, que chacun ait des dons, que les hommes et les femmes préfèrent s'autodiriger que d'être dirigés.

Le dirigeant doit-il croire en ces valeurs pour les appliquer ?
Il le doit. Je me souviens d'un dirigeant qui avait pris conscience qu'il possédait deux moi. Un moi personnel qui pratiquait ses valeurs avec sa famille et ses amis et un moi professionnel qui les laissait à la porte de l'entreprise. Il dirigeait et contrôlait. Cette situation schizophrénique a fini par lui peser. Il a décidé de vivre avec un seul moi. L'entreprise libérée le lui a permis.

Un patron qui veut mettre en place ce mode d'organisation doit-il copier les entreprises déjà libérées ?

Chaque entreprise doit inventer son propre mode d'organisation en fonction de son héritage culturel et humain. Cela peut perturber certains patrons habitués aux modèles, ou les consultants à la recherche d'un modèle qu'ils peuvent répliquer chez leurs clients. Les chercheurs en management sont également habitués aux modèles, mais pas les chercheurs en leadership.

Savez-vous comment libérer l'entreprise ?

Non. C'est au leader et à ses collaborateurs de co-inventer un mode d'organisation particulier qui articulera la philosophie de l'entreprise libérée dans leur contexte unique. L'entreprise libérée est une



Isaac Getz

« Chaque entreprise doit inventer son organisation »

Le professeur de leadership à ESCP Europe explique pourquoi des salariés libres et responsables améliorent leurs performances.

organisation où la majorité de salariés ont la liberté et la responsabilité complètes pour entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment la meilleure pour l'entreprise. C'est une définition fondée non pas sur des éléments de structure, un modèle (pas de hiérarchie, pas de KPI, etc.), mais sur la finalité - la liberté et la responsabilité de l'action. Prenons l'exemple du pont. Il est défini par sa finalité - permettre de franchir un obstacle -, pas par tel ou tel élément de la structure. Chaque architecte peut inventer sa structure de pont à condition de remplir sa finalité : franchir l'obstacle. Le mode d'organisation libérée, c'est pareil.

Qui peut décider de changer les manières de travailler ?

Les salariés. Comme ce sont les salariés qui co-construisent leur propre mode libéré, on leur demandera d'identifier les pratiques organisationnelles qu'ils jugent contraaires à la confiance, à la réalisation de soi ou à l'autodirection. Ils proposent par la suite des pratiques qui sont en adéquation avec ces derniers besoins. Souvent, ils remettent en cause la hiérarchie car ils jugent le contrôle qu'elle exerce contraire à la confiance.

Votre philosophie ne risque-t-elle pas de favoriser le chaos ?
Le chaos est créateur.

« Pour que la confiance soit inconditionnelle, il faut remettre graduellement en cause toutes les pratiques du contrôle pour passer à l'autocontrôle », explique Isaac Getz.

S. SORIANO/LE FIGARO

Une entreprise peut-elle être libérée à 50 % ?

Non, car on ne fait pas confiance à 50 %. Et pour que la confiance soit inconditionnelle, il faut remettre graduellement en cause toutes les pratiques du contrôle pour passer à l'autocontrôle.

Quelles sont les qualités que doivent avoir les salariés ?

Les dirigeants et les managers doivent faire confiance à l'intelligence des salariés. De leur côté, les salariés ne doivent pas avoir peur de la liberté et de la responsabilité de l'initiative. Pour une minorité, très infantilisée, cela peut être difficile.

Que peuvent apporter des ouvriers qui travaillent sur une chaîne de production ?

Chez un équipementier automobile, les commerciaux qui sont en contact avec les constructeurs font le point une fois par mois avec tous les opérateurs qui fabriquent les pièces. Ils leur donnent toutes les informations sur leurs clients. De plus, les opérateurs se déplacent régulièrement chez les clients. Par conséquent, les salariés apportent des idées pour baisser le coût de la pièce au niveau qui permet au commercial d'emporter le marché.

Les dirigeants et les managers doivent-ils renoncer à une partie de leur pouvoir ?

Le directeur général doit être le premier à arrêter de dire aux collaborateurs ce qu'ils doivent faire. Son rôle est de poser des questions et de faire confiance à ceux qui sont le plus proches du terrain pour trouver des solutions. C'est

la même chose pour les managers mais c'est plus difficile pour eux car leur raison d'être est de contrôler. Ils doivent être accompagnés, coachés pour devenir des leaders au service de leurs équipes.

Cette manière de travailler est-elle un phénomène de mode, une démarche marketing ou répond-elle à de vraies aspirations ?

Les entreprises libérées sont plusieurs centaines en France. Ce sont des grands groupes comme Michelin, Airbus et Decathlon, des entreprises familiales comme Kiaabi, des groupes comme Norauto, la Maif, des PME, des caisses de la Sécurité, des offices OPH, des municipalités. La France et la Belgique sont les deux pays où le mouvement de libération est le plus dynamique. Ce mouvement spontané est né d'une aspiration forte des salariés et des dirigeants à la confiance mutuelle.

Un DRH est-il encore utile quand les salariés ont la liberté de prendre des décisions ?

Certains DRH ont amené le sujet de libération dans leurs entreprises. Puis, ils ont aussi envisagé de transformer leur rôle. Dans certains cas, ils ont changé de fonction, en s'occupant, par exemple, de l'innovation. ■

CONFIDENCE

QUELS SONT LES DIRIGEANTS OU PERSONNALITÉS QUI VOUS INSPIRENT ?

Jean-François Zobrist, ancien directeur général de Favi, et Robert Davids, président de Sea Smoke Cellars. Je copublie très prochainement un livre avec lui sur sa philosophie du leadership.

EST-CE PLUS DIFFICILE DE CHANGER LES DIRIGEANTS QUE LES MANAGERS ?

On ne change pas les gens mais ils peuvent se changer. D'expérience, il est plus facile pour les dirigeants de se transformer que pour les managers.

QUELLE ATTITUDE NE SUPPORTEZ-VOUS PAS CHEZ UN PATRON ?

L'autoritarisme.