

## Comment être un bon manager en 2019 ?



Le professeur Isaac Getz et le psychiatre Eric Albert débattent du leadership. (Bruno Coutier pour « l'Obs »)

Burn-out, quête de sens... Que faire contre le mal-être en entreprise ? Le professeur Isaac Getz et le consultant Eric Albert publient chacun un ouvrage sur le leadership moderne. Entretien croisé.

**Par Charlotte Cieslinski et Claude Soula**

Publié le [15 avril 2019 à 08h00](#)

D'un côté de la table, voici Eric Albert, psychiatre français devenu consultant en entreprise, spécialiste du stress et coach de grands patrons du CAC 40. De l'autre, Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe et auteur américain mondialement célèbre depuis son livre [« L'Entreprise libérée »](#) (Fayard, 2017), qui décrit les règles d'une gouvernance utopiste où les salariés sont maîtres à bord. Un modèle encore balbutiant mais avec, à la clé, moins de burn-out et des travailleurs qui retrouvent sens à leur labeur.

Le premier défend un leadership vertical mais capable d'intelligence émotionnelle et il publie « Le manager est un psy 2 » (Eyrolles, le 18 avril), une nouvelle version de [son best-seller de 1998](#), coécrit avec Jean-Luc Emery, transposé dans un univers devenu numérique. Isaac Getz nous propose de découvrir le [« Leadership sans ego »](#) (Fayard, mars 2019), recueil de conseils et exemples centré autour des aventures entrepreneuriales de l'Américain Bob Davids. Psy d'un côté, sans ego de l'autre, nous avons confronté ces deux visions radicalement opposées du leadership pour tâcher de comprendre ce que devait être un bon manager en 2019.

**Aujourd'hui, le rapport à la hiérarchie n'est plus le même qu'auparavant. On ne communique plus de la même façon au travail, et l'émotion n'est plus un gros mot dans l'entreprise... Enfin, relativement. Y a-t-il un portrait-robot du chef moderne ?**

**Eric Albert.** Le manager d'aujourd'hui est en excès de charge mentale. Il a un problème de liberté psychique. Il est débordé, il ne sait plus comment gérer son temps. Il ne sait même pas gérer son smartphone : il est perturbé par le mail, le SMS, Instagram et toutes ces applications [conçues pour être addictives](#). Dès que ça vibre, il regarde et mélange ainsi sans cesse le professionnel et le

personnel. Cela le pousse à être en mode « émotionnel » plutôt qu'en mode « en réflexion ». Son bien le plus précieux en 2019, c'est l'attention.

Il a aussi perdu un atout fondamental : la valeur de son expérience passée. En 2019, avoir vécu n'est plus un atout. Avant, on prédisait le futur en se fondant sur le passé. Ce qu'on avait fait avant était une expérience utile, facilitant les décisions à venir tandis qu'aujourd'hui, l'expérience est un piège : si on se fie au passé, on ne comprend plus le monde.

**Isaac Getz.** Je suis un chercheur et j'étudie les entreprises sur le terrain : j'en ai observé dans 30 pays. Ma grande frustration, c'est de ne pas avoir pu assister à la naissance des entreprises modernes, au XVIIIe siècle, par exemple de ne pas être allé à New Lanark, la plus grande filature britannique à l'époque. J'aurais pu y voir la naissance de l'arborescence, comme solution au problème de coordination, et donc des premiers contremaîtres et des premiers contrôles de type pointage. Cette organisation hiérarchique fut redoutablement efficace et a permis l'explosion du niveau de vie dans les pays industrialisés : il a été multiplié par 20 jusqu'à l'an 2000, alors qu'il n'a augmenté que de 60 % ailleurs.

Pendant, ces progrès indéniables ont eu un coût humain terrible : la souffrance au travail. Doit-on travailler encore comme ça aujourd'hui ? Dans les « entreprises libérées » que j'ai étudiées, le patron décide qu'il doit devenir un leader au service de ses salariés, plutôt que leur donner des ordres et les contrôler.

**LIRE AUSSI > [Start-up : « J'ai croisé des tyrans de 20 ans pires que des managers de grands groupes »](#)**

**Mais ce nouveau modèle, fondé sur un renversement horizontal de la hiérarchie et dont vous vantez les mérites dans « L'Entreprise libérée », peut-il réellement être appliqué partout ?**

**I. G.** Ce n'est pas un modèle mais une philosophie dont la concrétisation est difficile ! Le seul qui a le mandat pour s'y lancer, c'est le patron. Il doit s'approprier et faire sienne cette philosophie, à savoir abandonner son ego. L'ego, c'est par exemple avoir sa place de parking réservée, mais c'est surtout penser être le plus intelligent. Cela l'empêche de traiter ses salariés avec respect et considération.

**E. A.** Le problème, c'est qu'il n'y a justement aucune méthode pour se débarrasser de son ego. Et qu'on a tous besoin d'un ego ! On ne peut construire avec les autres qu'en se fondant sur l'estime de soi. Ajoutons qu'en plus de son ego, qui est une pression interne, il y a la pression des actionnaires qui vous demandent d'être dans le contrôle. Le monde de l'entreprise est un monde « VUCA » (volatile, *uncertain* – incertain, en français –, complexe, ambigu), et le patron doit au contraire reprendre la main, focaliser ses équipes. Il n'y a plus, aujourd'hui, de modèle universel comme autrefois le « modèle Sanofi ». Ça n'a plus de sens : il faut lâcher prise à certains moments, se recentrer à d'autres. C'est cette souplesse obligatoire qui est la grande nouveauté.

**I. G.** Les salariés des entreprises libérées jouissent de libertés, mais doivent aussi assumer les responsabilités. Et ça, ça se construit ensemble et prend du temps, jusqu'à trois ans. C'est difficile, car nous sommes tous habitués, depuis l'enfance et l'école, à attendre les ordres qui viennent du dessus, ou des solutions aux problèmes qu'on rencontre. C'est encore plus fort en France où l'Etat infantilise les citoyens. Donc le premier rôle du numéro un, c'est de créer un environnement où les gens sont libres et responsables, puis partager avec eux la vision qu'ils essaient d'accomplir ensemble. Ce n'est pas le laisser faire, mais l'environnement responsabilisant d'une pression positive. Le bâtir est plus subtil et difficile que donner des ordres.



Isaac Getz et Eric Albert.

**Cette « pression positive » d'un genre nouveau est-elle capable de répondre aux interrogations de chacun – ou du moins de les nourrir – sur l'utilité et le sens de son travail ?**

**E. A.** Là où Isaac et moi sommes d'accord tous les deux, c'est sur cet enjeu prioritaire : amener du sens et de l'épanouissement pour les collaborateurs. Et plus il y a des enjeux technologiques, plus l'humain est sollicité : la multiplication des burn-out le prouve, ça n'existait pas il y a vingt ans. On essaie d'y répondre en créant des « chief happiness officers » chargés de distiller le bonheur dans les entreprises, mais je n'y crois pas. Alors que faire ? Les Américains ont théorisé le « coping », soit l'art de faire face puis de rebondir. Cela nécessite de réinjecter de la psychologie dans l'entreprise, mais attention : sans faire d'angélisme ! L'entreprise libérée ne résout pas tout : quand il y a une mauvaise ambiance dans une boîte, ça ne va pas disparaître par miracle ni s'autoréguler. Il y aura toujours des gens qui en profiteront si on les laisse libres de faire ce qu'ils veulent. C'est pour ça qu'il faut parfois un manager qui agisse et qui recadre. C'est à lui de décider qu'il veut des équipes disciplinées qui exécutent ou qui sont au contraire créatives et indépendantes. C'est impossible d'avoir les deux.

**I. G.** L'autorégulation ne peut résoudre les problèmes que si elle est complète, c'est-à-dire que le patron accepte de s'effacer, in fine, du rôle opérationnel. C'est dur ! Mais de plus en plus s'y essaient... En 2016, une étude académique a indiqué que pour 1 600 managers français, l'entreprise libérée était le sujet de gestion le plus important.

**LIRE AUSSI >** [Managers du bonheur : « Si nos salariés sont bien dans leur peau, ils sont meilleurs »](#)

**Quelles sont les conditions à réunir pour que cette autorégulation fonctionne ?**

**E. A.** Honnêtement, je crois que cela ne peut fonctionner qu'avec une maturité émotionnelle et affective considérable. C'est donc de fait une philosophie très élitiste ! La plupart des entreprises ne sont pas mûres pour cette transformation, susceptible d'exclure beaucoup de gens, voire d'être sectaire.

**I. G.** Ça correspond non pas à quelque chose d'élitiste mais à quelque chose d'universel : les êtres humains dans le monde entier ont les mêmes besoins : égalité intrinsèque, réalisation de leur potentiel, autodirection. Le terme d'entreprise « mature » ne me parle pas. Il y a des gens qui

préfèrent être encadrés, d'autres pas : les « milléniaux » par exemple, mais pas qu'eux. La grande majorité le souhaite et ne craint ni la liberté ni la responsabilité. Mais ça coince plutôt au niveau des patrons, dont beaucoup ne sont pas encore prêts, souvent à cause de leurs ego. qui ne sont peut-être pas encore prêts. C'est pour ça qu'il n'y a pas encore tant d'entreprises libérées que ça.

**Le management du laisser-faire ne peut-il donc fonctionner que si le leader qui l'impulse fait figure de gourou, de source d'inspiration pour les salariés ?**

**E. A.** C'est là où on a encore un désaccord. Je ne crois pas que le leader doive être un maître à penser. Un leader comme Bob Davids raconte avec plaisir ce qu'il a fait : n'est-ce pas un signe qu'il a lui aussi un grand ego ? Attention au vieillissement prématuré. L'expérience d'avant est de moins en moins utile par rapport à ce que le manager doit mettre en place : il faut maintenant apprendre aux gens à penser par eux-mêmes, plutôt qu'à se référer à des maîtres à penser. C'est quand même la première fois dans l'histoire de l'humanité que des gens qui arrivent sur le marché du travail sont plus compétents que des gens qui y sont depuis dix ou vingt ans. Ça n'est jamais arrivé avant ! Il faut absolument aider les gens à ça, c'est l'enjeu majeur. Je ne situe pas tant que ça le sujet autour de l'ego, mais plus dans l'adaptabilité, la souplesse. On a tous besoin d'ego. La question, c'est ce que je fais de cet ego. Est-ce que je m'en sers de manière recentrée sur moi, ou bien dans un modèle ouvert aux autres ? Comment retrouver sa liberté psychique ?

**LIRE AUSSI > [Patrick Artus : « Rendons le pouvoir aux salariés »](#)**

**S'il ne doit pas se laisser déborder par son passé, tout en s'adaptant aux nouveaux usages... quels conseils donneriez-vous au bon manager de demain ? Celui qui parviendrait à réaliser ses objectifs, sans faire sombrer ses équipes dans un grand burn-out...**

**E. A.** En matière de personnalité, le bon chef doit accepter de se mettre hors de sa zone de confort. L'entreprise, comme l'individu, a une partie qui est durable, qui reste la même : ses valeurs, ses raisons d'être, toute sa dimension inspirationnelle et qui ne doit pas changer. Et puis la partie adaptative, que [Ricoeur appelait l'ipse](#) et l'idem. L'idem, c'est ce qui fait qu'on nous reconnaît, l'ipse, c'est la promesse de ce qu'on sera demain et qui fait qu'on est très différent en réalité. Nous avons ces deux dimensions en nous. Comment l'entreprise les conceptualise-t-elle ? Le manager doit arrêter d'essayer de se caler dans un modèle qui lui est donné. Il doit définir lui-même sa valeur ajoutée et avoir cette capacité à influencer les gens avec lesquels on travaille. Sachant que l'influence n'est pas la manipulation ! On est dans des modèles où le manager doit beaucoup plus travailler sur lui-même. Donc le manager est un psy car il doit travailler sur lui-même.

**I. G.** Où observe-t-on le plus de burn-out ? Chez les salariés les plus engagés. Pourquoi ? Parce que comme la majorité du personnel s'est désengagée – 94 % en France [selon Gallup](#) –, le manager s'adresse toujours aux mêmes, ceux qui disent toujours oui, puis qui craquent. Je ne sais pas comment un manager peut améliorer ça. Ce type d'organisation génère du mal-être par sa constitution même. On ne peut pas l'améliorer. On peut en revanche la faire évoluer radicalement. Les entreprises libérées, sont, je le reconnais, peu nombreuses. Mais leur variété – allant des centaines de PME aux grands groupes comme Decathlon, Michelin, Engie – montre que c'est possible. Ailleurs, c'est le leadership avec ego qui l'empêche. Je ne suis pas prophète, je ne sais pas dans quelle direction le monde du travail va évoluer.

**E. A.** Contrairement à Isaac, je pense qu'on peut améliorer le modèle tel qu'il est. Ma conviction très profonde, c'est qu'il faut aider à transformer des modèles prenant davantage en compte l'humain, le jeu collectif, la prise d'initiative. L'entreprise reste dans un modèle qui pense à la place de ses acteurs et il faut leur redonner la possibilité de montrer quelle valeur eux-mêmes apportent...