

## Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> janvier 2012)

## EN QUÊTE D'ENTREPRISES JOUANT LA LIBERTÉ ET LE PARTAGE DU RÊVE

par

**Isaac GETZ**  
Professeur à ESCP Europe

Séance du lundi 17 novembre 2011  
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

### En bref

On dit souvent que les salariés ne voient pas de sens à leur travail : nombreux troqueraient leur job et plan de carrière pour un travail qui a du sens, mais les organisations offrant cette possibilité ne sont pas nombreuses. Imaginons pourtant des entreprises où les patrons, au lieu de dire aux salariés comment faire leur travail, se préoccuperaient du *pourquoi* ceux-ci travaillent, et s'attacheraient à forger un rêve et à le partager avec leurs salariés en leur laissant une grande capacité d'initiative. Des entreprises qui seraient parmi les plus performantes de leur secteur, et ce durant des décennies. Des salariés qui trouveraient du sens dans ce qu'ils font et seraient heureux... Un rêve ? Pas du tout, selon Isaac Getz : il a trouvé en France et à l'étranger des dizaines d'entreprises, dans tous secteurs et de toutes tailles, qui élaborent souvent de concert un modèle fondé sur le rêve partagé et la liberté...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : N. Alix (Confrontations Europe), M. Berry (École de Paris du management), J. Boivin (Club Mines-Stratégie), P. Chalain, M.-C. Bollinger-Valette (ACTE), E. Bongers (Université Paris Ouest-Nanterre), N. Cernecka (IEA Paris), C. Chassery (Institut IBP), S. Chevrier (Université de Marne-la-Vallée), T. Dieuleveut (Cabinet Cursus Management), A. Dunoyer de Segonzac (Association L'enfant@l'hôpital), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), F. Fontana Giusti (HEC), J.-M. Gaudry (SNCF), J. Hardouin (CRG de l'École polytechnique), H. d'Hautefeuille (France Télécom - Orange), M.-C. Jobard (France Télécom - Orange), J.-P. Karsenty (CNRS), L. Kherfi (Café Projets), K. Levillain (Mines ParisTech), G. Martin (Performance Management Partner), P. Mercier (Administrateur indépendant), V. Meyer (Commission Européenne), A. Miquel (SNCF), M. Mousli (CNAM), N. Petitjean (La Poste), A. Randrianarisoa (PMP Conseil), C. Riveline (Mines ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), J. Saulière (CRG de l'École polytechnique), P. Souplet (Université Paris Ouest-Nanterre), V. Trystram (ACTE), C. Vaillant (Karente), F. Valla (France Télécom - Orange), F. Weill (École de Paris du management).

## EXPOSÉ d'Isaac GETZ

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.

Depuis maintenant plus de cinq ans, j'ai multiplié les enquêtes sur le terrain et les interactions avec les patrons et les salariés de ces entreprises singulières, qu'il m'est naturellement venu de regrouper sous la bannière *Freedom Inc.* ou *l'entreprise libérée*. L'objectif de mon intervention est de vous présenter quelques-unes de ces entreprises et comment elles étaient construites. Mais avant cela, j'aimerais vous convaincre de tout l'intérêt qu'il y a pour les managers à s'y intéresser.

### « *Chef, j'ai un problème* »

Une scène se répète souvent en entreprise. Une personne se présente à la porte de son supérieur et lui dit : « *Chef, j'ai un problème.* » C'est tellement courant que l'on visualise très bien la scène. Ce qu'on voit moins bien, c'est l'intention cachée du salarié, qui est de vous abandonner le problème. 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 potentiellement 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.

Pourquoi agissons-nous ainsi ? Parce que nous pensons que c'est le rôle du manager de donner des solutions, que la performance de l'entreprise en dépend. Je n'en suis 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 : « *Wah, je n'y aurais pas pensé !* », et puis immédiatement après, la peur de l'échec : « *Et si je n'arrive pas à la mettre en place ?* » 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 : « *Je suis sûr que vous êtes compétent, si vous y passez un peu de temps, je suis sûr que vous trouverez la solution.* » Il ne s'agit pas de provoquer du stress chez le salarié, mais de l'écouter et de le responsabiliser. Ce n'est pas seulement une pratique permettant de booster l'initiative de ses salariés, mais aussi une façon de considérer chaque salarié comme égal à vous. C'est la première étape de la mise en place de ces entreprises libérées, qui ne peuvent de toute façon émerger que sur un horizon de trois à dix ans.

Peut-être pensez-vous que cette pratique est superflue, que vos salariés sont déjà très impliqués et qu'ils sont une vraie force de progrès pour votre entreprise ? Je vous répondrais que vous êtes sûrement une heureuse exception. Sachez qu'une récente étude de Gallup, menée sur un échantillon de 10 millions de salariés des pays industrialisés, a estimé que 27 % seulement d'entre eux sont impliqués, 59 % ne le sont pas, et 14 % sont activement désengagés. Pour préciser ce que l'on entend par ces adjectifs, disons que ceux qui ne sont pas impliqués viennent dans l'entreprise pour passer le temps, pour effectuer deux actions par jour : pointer à l'arrivée et à la sortie. Quant à ceux qui sont activement désengagés, ce sont ces salariés malheureux au travail, qui déploient une énergie réelle à montrer qu'ils le sont et à saboter l'action des salariés engagés. Si on se représentait une entreprise comme un bateau à

huit rameurs, on aurait le numéro 1, et son directeur financier juste derrière, qui rameraient très fort. Puis il y aurait cinq rameurs qui feraient des “splash” c’est-à-dire du bruit pour que l’on pense qu’ils travaillent. Enfin, il y en aurait un qui est lui aussi très énergique, mais comment rame-t-il ? À contresens ! Voilà une situation classique en entreprise. Une situation qui suscite souvent une réponse résignée : « *It's the price of being in the business.* » Mais tout le monde n’a pas cette attitude fataliste. D’autres entreprises se disent : « *Je veux faire de la majorité de mes collaborateurs une source de progrès et de performance pour mon entreprise.* »

### **Une organisation, c’est comme une plante**

La plupart d’entre vous connaissent François Jullien, qui s’est rendu populaire auprès des managers par son *Traité de l’efficacité*. Vous savez alors qu’il y a deux façons d’aborder l’enjeu de la motivation. On peut faire comme la plupart des managers actuels qui prennent d’abord les décisions et, ensuite, les imposent à leurs salariés. Ceux-ci montrent naturellement de la résistance, surtout lorsqu’elle bouleverse jusque leur vie privée, comme c’est le cas lors d’une mutation décidée de façon unilatérale. Tout l’art du manager consiste alors à offrir les contreparties adaptées sans jamais revenir sur sa décision. Et, force est de constater que cela marche. Dans bien des cas, le salarié qui n’avait aucune envie de déménager, à Bordeaux par exemple, et à qui l’on déroule progressivement les avantages de cette nouvelle situation, se rangera petit à petit à cette idée. On peut appeler cela de la motivation extrinsèque. Mais au fond c’est de la manipulation, car il n’a toujours pas envie d’aller à Bordeaux.

Une autre façon de créer de la motivation, ou plutôt de l’auto-motivation, c’est d’agir sur l’environnement plutôt que sur les personnes. Prenez une fleur, vous ne pouvez pas lui dire ; « *Allez pousse plus vite !* » Alors comment peut-on faire pour qu’elle atteigne son potentiel de croissance optimal ? Si l’on se réfère à l’ancienne philosophie chinoise mise à jour par François Jullien, cela consiste à faire comme un jardinier, en agissant sur son environnement, c’est-à-dire sur l’exposition à la lumière, sur l’alimentation en eau et en minéraux. Voici globalement l’approche qu’adoptent les entreprises que j’ai étudiées. Et c’est pourquoi je me suis plus spécialement intéressé à l’environnement qu’elles ont bâti. Ce faisant, j’ai identifié plusieurs constantes qui me semblent caractériser la démarche de ces leaders.

Ce que font ces leaders avant toute chose c’est bâtir une vision, c’est-à-dire un rêve qu’ils font partager par chacun. Il ne s’agit pas d’élaborer une stratégie, en énonçant par exemple la nécessité de gagner 2 % de parts de marché. Non. Personne ne saute du lit pour accomplir une telle chose. Une vision, elle, relève du rêve, relève du partage. La vision donne du sens au travail quotidien, et fonde la responsabilité et l’engagement de chacun. On pourrait croire qu’il s’agit dans l’entreprise libérée d’encourager l’anarchie et la prise de décisions désordonnées. Ce n’est pas le cas. À travers le partage d’une vision, il s’agit d’offrir à chaque salarié un point de repère, des critères, qui lui permettent de choisir par lui-même la meilleure décision pour faire avancer la vision de l’entreprise. Au final, et même si on en a l’idée contraire, les entreprises qui fonctionnent ainsi atteignent un plus haut degré de collaboration et d’efficacité que les bureaucraties classiques qui ne sont, en fait, que le règne de l’individualisme, du chacun pour soi et sa carrière, de la rationalité limitée et de l’inefficacité collective.

Cette vision étant partagée, le premier acte du leadership libérateur des dirigeants que j’ai rencontrés est de construire un environnement de l’égalité intrinsèque. Qu’est-ce que cela signifie ? Simplement que la capacité de chacun à réfléchir et à trouver des solutions est considérée et respectée. Ce n’est pas évident à mettre en place, mais c’est la condition pour que chaque salarié sorte de sa coquille, et commence à proposer des idées, à prendre de l’initiative. Vous serez même rapidement surpris par certains salariés qui vont faire des propositions qui dépassent leurs compétences. Le risque est que vous approuviez son idée mais que vous ayez le réflexe de transférer sa réalisation au “spécialiste”, c’est-à-dire le “monsieur marketing” ou le “monsieur finances”. Sachez que, face à cette attitude, et à moins d’être masochiste, votre salarié ne reviendra plus rien vous proposer. La bonne approche, ce

serait plutôt de laisser la personne être le moteur de sa proposition, et faire appel, lorsque c'est nécessaire, au spécialiste adéquat, pour faire mûrir le projet et accompagner sa mise en œuvre. Au final, vous aurez créé un environnement qui permet à vos collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, de se développer. Cette création a justement constitué le second acte du leadership libérateur.

Le dernier acte du leadership libérateur, c'est de construire un environnement qui permet à chacun de s'auto-diriger. Combien de fois faut-il répéter à une personne qu'elle a une très bonne idée, qu'elle a toutes les capacités pour les mettre en œuvre, mais que dans votre entreprise, ce n'est pas possible ? De très nombreuses fois, on en conviendra. Et bien, sachez que c'est ainsi que vous fabriquez les 59 % de personnes non impliquées ou les 14 % de personnes activement désimpliquées. Pour vous permettre de fabriquer de l'engagement, de la responsabilité et de l'efficacité, je vous invite à considérer trois exemples parmi une trentaine d'entreprises que j'ai explorées au cours des dernières années. Trois exemples qui me permettront d'illustrer plus concrètement chacun des trois actes du leadership libérateur.

### **Une simple interrogation et de multiples réalisations**

Notre premier exemple se situe en Finlande. C'est une petite entreprise familiale, SOL, spécialisée dans le nettoyage de bureaux, 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 doit 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 tous points 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 décloisonne 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 ? ajoute-t-elle.
- 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, poursuivit-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. »

Voilà comment a débuté mon échange avec la dirigeante de cette entreprise. Si vous acceptez la façon dont se fabrique la valeur économique, et si vous vous intéressez vraiment à la performance de votre entreprise, vous devrez nécessairement vous intéresser à ceux qui la créent, et les respecter. Après la question du siège social, Liisa Joronen les a interrogés sur le nom de l'entreprise, qui avait été donné à l'origine par son père. Ils ont organisé un concours, et puis, c'est le nom *sol* – comme soleil – qui est ressorti. Un autre jour, elle leur a demandé ce qu'ils pensaient de leur uniforme de travail. C'est ainsi qu'ils ont troqué le gris terne pour des couleurs vives et chaleureuses, qui viennent contrebalancer le manque de soleil en hiver. Vous allez me rétorquer que tout cela, c'est amusant mais que c'est "*peanuts*" pour la performance d'entreprise. Je vous dirais alors qu'il y a quelques années, SOL a fait venir à Paris un patron allemand qui avait reçu le prix de l'innovation dans son pays. Qu'avait-il

fait ? À la tête d'une entreprise de nettoyage lui aussi, il a soudain fait appel à un designer renommé, de type Hugo Boss, pour créer les nouveaux uniformes. Grâce à une fierté retrouvée, cette année-là, la performance a gagné 20 %.

Mais il y a mieux. Si on en revient à notre entreprise finlandaise, on constate que toutes ces petites décisions n'ont été que le début de la construction d'un environnement véritablement respectueux. Un jour Liisa Joronen a réalisé que, quel que soit le degré de respect en interne, ses salariés semblaient condamnés à ne jamais recevoir l'estime qu'ils méritaient. Pourquoi ? Parce qu'en tant que personnel de nettoyage, ils travaillent la nuit sans jamais avoir affaire aux clients qui pourront leur dire « *merci pour votre travail* ». Ils sont dans l'ombre, invisibles. Comme beaucoup de salariés d'ailleurs. Alors, notre dirigeante s'est dit : « *Pour permettre l'interaction, nous allons nettoyer le jour !* » Et c'est ainsi que le personnel a commencé à interagir avec les clients, à ne pas perdre de temps dans les bureaux que les occupants leur avaient dit innocupés, à s'attarder dans des endroits où les autres leur avaient montré certains manques, etc. Au fur et à mesure, et tandis qu'une relation humaine s'instaurait, le personnel de nettoyage a commencé à enregistrer des demandes allant au-delà du contrat, et s'est transformé en relais pour le service commercial. Et puis, constatant que les commerciaux ne cessaient de passer et de repasser dans les entreprises, les agents de nettoyage ont pris de l'initiative et se sont demandés : pourquoi ne ferions-nous pas la tâche des commerciaux ? Liisa Joronen les a écoutés, accompagnés, et formés. Pour quel résultat ? Aujourd'hui, un pourcentage important de la marge repose sur les contrats amenés par les anciennes femmes de ménage, que l'on a renommées agents de service.

Si de multiples autres exemples pourraient être trouvés dans cette entreprise, il me faut dire quelques mots sur le style de management en vigueur. La patronne, Liisa Joronen, est clairement "rousseauiste" : l'homme est, par nature, généreux et bon, et il faut l'encourager. Ce qu'elle a fait, dit-elle, c'est libérer des gens bons d'environnements nuisibles. Elle a donc supprimé un ensemble de règles et de procédures, que beaucoup interprétaient comme des barrières disant "à partir de là, arrêtez de réfléchir", pour créer un environnement qui a libéré l'initiative des gens. Aujourd'hui, elle a visiblement réussi son pari. L'entreprise compte désormais 9 000 salariés, pèse 200 millions de chiffre d'affaires, s'est développée dans de nouveaux métiers et dans plusieurs pays, et connaît une croissance organique de 15 % par an. La marge est quant à elle de 9 %, pour une moyenne sectorielle de 3 %.

### **Même le déclin industriel n'est pas une fatalité**

Un autre exemple, plus proche de nous, qui servira pour illustrer le second acte du leadership libéral est un équipementier d'automobiles. Il compte 500 salariés, réalise 90 millions de chiffre d'affaires, n'a pas fait bouger ses prix et n'a pas livré en retard en 30 ans. Fait exceptionnel, l'entreprise bénéficie d'un tel crédit auprès de ses clients qu'elle en équipe 7 voitures sur 10 en Europe. Voilà une entreprise qui a toutes les caractéristiques de l'entreprise à succès. Et pourtant, en 1983, ce n'était plus qu'une fonderie sans avenir. Le patron de l'entreprise a réagi en voyant ses salariés prisonniers de la routine, transformés en "Charlots des temps modernes". Il s'est alors demandé comment il pourrait s'y prendre pour que chacun travaille au maximum de son potentiel. Sans précipiter les choses (la transformation a pris 4 ans), il s'est d'abord tourné vers chacun de ses salariés en leur demandant : « *Si c'était à recommencer, où voudrais-tu travailler ?* » Puis, après un certain temps, quand les salariés ont acquis de nouvelles compétences et travaillé aux postes désirés, il leur a demandé : « *Que te faut-il pour mieux travailler ?* » Sans malice, mais avec la claire intention de s'entourer d'équipes qui travaillent sans qu'elles aient besoin d'encadrement, il a alors délégué toutes les fonctions que les équipes ont demandées : achat, recrutement, planification, budget, etc.

Un jour, il s'est retrouvé face à un défi : faire évoluer ses machines de la commande manuelle vers la commande numérique. Évidemment, tous les opérateurs étaient contre ce changement. Il a alors remarqué qu'il avait affaire au même type d'individus : des hommes un peu "macho". Sur ce, il a pensé qu'il lui faudrait une femme pour les convaincre. Or, il n'y avait que deux femmes travaillant pour lui, des femmes de ménage consciencieuses et investies

dans leur travail, qui n'étaient pas prêtes à abandonner leur poste. Mais Jean-François Zobrist, car c'est de lui dont il s'agit, n'a pas renoncé. Mettant en pratique le principe japonais de Kawakita, qui dit que si l'on veut faire traverser une rivière à quelqu'un, il faut le faire rêver sur la beauté de l'autre rive, veiller à ce qu'il n'ait peur de l'eau, et lui apprendre à nager, Jean-François Zobrist a fait découvrir à ces femmes de ménage plusieurs usines fonctionnant à commande numérique, puis leur a ouvert une opportunité de formation. Ainsi "nos" femmes de ménage se sont transformées en opératrices de nouvelle génération. Que s'est-il passé à votre avis ? Au bout de quelques jours seulement, le mari de l'une d'elles, opérateur dans l'usine, est venu trouver Jean-François Zobrist en lui disant qu'il voulait travailler sur la même machine que sa femme, alors que les autres opérateurs travaillaient toujours sur "ces vieux trucs". En l'espace de six mois, tous les opérateurs sont passés à la commande numérique. Que peut-on retenir de cette expérience ? C'est que si vous créez l'environnement qui permet le développement personnel, à peu près n'importe qui sera apte à évoluer et à révéler son potentiel.

### *« Que voudrais-tu faire ? »*

Le troisième exemple a pour but d'illustrer le troisième acte du leadership libérateur qui crée l'environnement de l'auto-direction. Il s'agit de l'entreprise Gore, plus connue pour avoir mis au point le tissu respirant Gore-Tex. Ce qui étonne certainement le plus quand on entre chez eux, c'est qu'il n'y a pas de chef. Plus étonnant encore, les fonctions ne sont pas prédéfinies. Ainsi, lorsqu'un nouvel arrivant demande : « *Quel est mon poste ?* », on lui répond : « *Trouve !* ». Cela peut prendre un jour, une semaine, un an même, car l'essentiel c'est qu'il trouve ce qu'il veut faire, ce qui le motive le plus. Pour cela, chaque salarié dispose de l'aide d'un sponsor qui l'accompagne dans sa réflexion et son parcours. Un leader m'a raconté son arrivée. Recruté de chez Dupont de Nemours, avec 18 ans d'expérience, et un curriculum vitae de directeur technico-commercial a priori parfait, on l'a accueilli, on lui a montré son bureau et au lieu de lui définir son poste, on lui a suggéré de chercher par lui-même à quoi il pouvait contribuer. Il a fait le tour des gens et, revenu à son bureau, il était alors prêt à travailler. Il était cependant sans équipe, et personne ne vint à lui ni le premier jour, ni le deuxième, et ainsi de suite pendant plusieurs jours. Et puis, un beau matin, quelqu'un est venu avec un problème. Il s'est alors investi avec la personne dans sa résolution. Au lendemain, c'était deux personnes, et puis cinq personnes qui lui ont alors demandé : « *Accepteriez-vous d'être notre leader ? Vous avez tout ce qu'il faut pour nous guider efficacement.* » C'est, il me semble, un véritable rappel ; le rôle de leadership ne se décrète pas, il n'y a de leadership que naturel.

L'avantage de cette organisation en équipes qui s'autodirigent, avec des leaders cooptés et de bien d'autres aspects de l'autodirection, c'est qu'elle fait de cette entreprise l'une des plus innovantes du monde. Depuis l'invention du Gore-Tex, elle a inventé plus de 1 000 produits, en se laissant guider par la même dynamique que 3M, c'est-à-dire celle du savoir-faire et non pas celle du marché. C'est de cette façon que trois amateurs de vélo tout terrain, préoccupés de voir leurs câbles rouiller, se sont penchés sur la façon de les enrober. Ils ont inventé un produit spécial, qui n'a pas eu le succès escompté sur le marché des câbles de vélo. Cela aurait pu signer leur arrêt de mort, comme dans toute entreprise qui stigmatise les échecs et donc la prise de risque. Mais chez Gore-Tex, ce n'est pas le cas, et l'on parle facilement de ses échecs. C'est ainsi qu'en discutant avec un autre salarié, l'équipe a trouvé un autre débouché de leur invention dans les cordes de guitare. Ils ont travaillé ensemble, et ont lancé en 2004 une nouvelle génération de cordes enrobées, appelée Elixir, qui a pris 35 % de parts de marché en un an, et cela en vendant trois ou cinq fois plus cher que la concurrence ! Aujourd'hui, Gore est un géant avec 2,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires qui continue de croître de 15 % par an.

### **La liberté au travail en quête de théorie**

Après avoir évoqué ces succès de mise en place d'entreprises libérées, je pourrais également partager avec vous certains échecs. Car il est vrai que la démarche mise en œuvre par ces "leaders libérateurs" est lente à appliquer et pleine d'obstacles. Cependant, ils ont pour point

commun de leur succès qu'ils ont construit un environnement qui a épousé et nourri la nature humaine, plutôt qu'ils n'ont tenté de lutter contre elle. Il faut juste répondre à une question : qu'est-ce que la nature humaine ? Maslow a offert une réponse, à travers sa célèbre pyramide des besoins. Mais sa théorie de 1943 n'a encore jamais été prouvée. Une recherche plus vaste, menée dans une dizaine de pays de par le monde, a montré que nous partageons tous trois besoins universels : d'abord de la considération, puis de la réalisation de notre potentiel, et enfin de l'autodirection. Ainsi, et même si cela s'articule différemment dans chaque culture, nous sommes tous à la recherche d'un respect et d'une confiance, d'encouragements au développement personnel, et d'une liberté d'action non entravée par quelque contrôle que ce soit. La grande question est : l'entreprise est-elle construite pour répondre à ces besoins universels de l'être humain ? Et si elle les ignore, ces besoins vont-ils pour autant disparaître ? La réponse est non. Et c'est pourquoi, il n'est pas rare de découvrir que les salariés ont de véritables vies parallèles, des activités dans lesquelles ils sont respectés, réalisent leur potentiel et s'autodirigent.

En rencontrant ces leaders, j'ai vu qu'il est possible de bâtir des environnements dans lesquels une performance exceptionnelle est obtenue de gens heureux. Des gens qui se paient même le luxe de sourire et de rire. On comprend mieux pourquoi Bill Gore passait dans les bureaux en demandant à ses salariés « *Do you have fun ?* ». Et d'enchaîner aussitôt : « *If you don't have fun, you won't make money.* »

## DÉBAT

### Peut-on sérieusement y croire ?

**Un intervenant :** *Votre discours est très séduisant, mais c'est comme pour les tours de magie, on se dit qu'il doit y avoir un truc !*

**Isaac Getz :** Vous pouvez appeler cela un truc, mais c'est un truc qui date au moins d'Alexandre le Grand ! Un des leaders que j'ai étudié m'a confié que le principal manque sur Terre, c'est le manque de leaders. À tous les niveaux. La grande question est : que faut-il pour qu'émergent de tels leaders libérateurs, capables de créer de nouveaux environnements fondés sur la liberté et la responsabilité ? Il me semble que ce sont d'abord des gens qui refusent la bureaucratie hiérarchique traditionnelle, c'est-à-dire l'indifférence ambiante, le désengagement, la souffrance, etc. Il faut également qu'ils aient la volonté de changer l'organisation, et qu'ils en aient le mandat. Ce dernier point n'est pas le moindre. Chez Harley Davidson, la rédemption est venue d'un individu qui a dû changer quatre fois d'entreprises avant d'avoir les mains libres pour restructurer l'organisation. Et encore, une fois qu'il a pu exercer ce mandat, l'entreprise était à trois mois de la faillite. Dix ans après, sa capitalisation boursière dépasse celle de General Motors.

**Int. :** *Difficile de réfuter votre démonstration, alors je vais me contenter de la situer. Vos idées sont à la fois baroques et contemporaines, parfaitement taillées pour notre économie en perpétuel mouvement. En tout cas, beaucoup mieux que la bureaucratie weberienne qui ne marche que lorsqu'il y a de la continuité. Car il est vrai que lorsque tout bouge, il faut être au plus près, pour gérer. Ce qui me gêne, c'est votre prétention à croire que les trois ingrédients de votre potion magique (leadership, autonomie et rêve) sont universels.*

**I. G. :** Je n'ai pas la prétention de dire que toutes les entreprises peuvent évoluer vers le modèle de l'entreprise libérée. Je pense simplement que certaines peuvent le devenir, et que cela alimentera un véritable progrès humain. De plus, je reste convaincu que ce modèle peut émerger de n'importe quelle entreprise. Pourquoi ? Parce que l'on peut toujours trouver, et dans tout secteur, des "adultes", je veux dire, des personnes qui sont sorties de la relation d'autorité et de dépendance qu'ils ont pu avoir avec leurs parents ou professeurs, et sont capables d'assumer pleinement leurs responsabilités. La France ne fait pas exception de ce point de vue. Mes étudiants, qui ont travaillé sur un groupe de fonctionnaires du ministère de

l'Économie, ont été surpris de constater que, même sur ce public, les initiatives créatives n'étaient pas brisées par le manque d'engagement, mais par l'obligation de les faire toujours valider, par un supérieur, et in fine par le pouvoir politique en place. S'il manque quelque chose à la France, ce ne sont pas de belles endormies, ce sont des princes charmants, qui réveillent les potentiels !

Je voudrais maintenant mettre mon discours à l'épreuve de l'histoire militaire. Gagner la guerre a toujours été une préoccupation. Du coup, les questions de stratégie comme d'organisation ont constamment occupé les esprits. Un général et théoricien prussien du XIX<sup>e</sup> siècle, assez méconnu, avait son idée sur la question : faire en sorte que les officiers prennent l'initiative, en fonction de l'évolution de la situation sur le terrain. L'armée prussienne a testé l'approche de ce von Moltke en 1870. Vous connaissez le résultat. Durant les années 1930, ses théories étaient encore au cœur du programme des académies militaires allemandes. C'est ce qui a permis aux officiers allemands de pénétrer avec une redoutable efficacité dans les plaines de l'Artois, et de gagner d'autres batailles. L'histoire, qu'elle soit militaire ou non, nous apprend que cette approche, qui repose sur l'autonomisation et la responsabilisation des individus, donne des résultats. Des résultats démultipliés à l'échelle du nombre de personnes engagées et investies mais dont la qualité restera toujours limitée par la proportion d' "adultes" dans la population.

### **Faire des *Freedom Inc. Companies* des entreprises durables**

**Int. :** *La plupart des entreprises ne sont pas dirigées par des propriétaires mais par des salariés d'élite qui rendent compte à des actionnaires. Vos idées peuvent-elles s'appliquer à cet "autre monde" qui nous semble à tous insubmersible ?*

**I. G. :** Il est vrai que mes exemples concernaient essentiellement des entreprises dirigées par leur propriétaire ou leur héritier, bien que Jean-François Zobrist fût un directeur général salarié. Mais mon livre étudie également plusieurs entreprises cotées en Bourse, de grandes entreprises confrontées aux enjeux les plus difficiles. En fait, le clivage que j'ai observé en France, c'est plutôt entre PME et grands groupes. Sur le terrain, je rencontre de nombreux patrons de PME qui me disent : « *les emplois c'est nous* », « *la croissance c'est nous* », « *les impôts...* ». Au niveau européen, cette situation est vraiment caractéristique de la France et c'est un vrai sujet.

Mais vous serez peut-être étonné de savoir l'audience que mes idées ont dans un certain nombre de grandes entreprises. On me demande souvent ce que l'on peut faire au niveau d'un grand groupe de type CAC 40. Je réponds souvent qu'il y a deux ingrédients : le premier c'est de déclarer que c'est possible. Les prophéties autoréalisatrices ont en effet un grand pouvoir, et si vous partez avec l'idée que ce n'est pas possible, alors c'est ainsi terminé. Le deuxième ingrédient, c'est le temps. Plus c'est grand, plus il faut du temps. Mais même dans de grands groupes on crée de nouvelles business unit. Ils peuvent constituer une occasion de construire une organisation libérée.

**Int. :** *On imagine bien votre modèle "tourner" dans une PME, mais lorsque les entreprises se développent, ce modèle est-il tenable ?*

**I. G. :** Un certain nombre de ces entreprises ont en effet refusé de croître. Quand Renault a demandé à Jean-François Zobrist de construire une usine en Roumanie, il a refusé. Tous dans l'entreprise considéraient que leur rêve était d'assurer l'avenir de leurs enfants en Picardie. Le deuxième aspect, c'est qu'ils ne savaient pas comment gérer ce changement. Ils ont appliqué un principe : « *We don't want to be the biggest, we want to be the best.* »

D'autres entreprises comme Gore se sont considérablement développées, de même que l'assureur USAA, qui est aujourd'hui le quatrième assureur des États-Unis. Pour comprendre comment une telle croissance est possible, il faut avoir clairement à l'esprit qu'à l'origine ces entreprises fonctionnent comme des communautés où chacun partage les mêmes normes de comportement. Si une opportunité de croissance permet de grossir, on va chercher à garder ce principe, qui sous-entend que tout le monde connaît son voisin. On créera alors une nouvelle unité d'affaires, communauté qui disposera elle aussi de toutes les compétences nécessaires

pour évoluer en toute autonomie. Tout se passe alors comme dans le règne animal le plus primitif ; on se subdivise à l'identique, et on grossit en multipliant les doublons. Et ça marche ! À un coût même bien moindre à celui qu'il faut pour entretenir la bureaucratie puis pour lutter contre son inertie et son inefficacité.

**Int. :** *Le système "sociocratique" hollandais ne serait-il pas une façon de structurer efficacement la démarche que vous prônez ?*

**I. G. :** C'est vrai que ces entreprises reposent sur le même principe. Toutefois, je suis gêné par l'excès de formalisation et de structuration qui l'accompagne. Le patron, qui a mis au point ce système, a même réussi à faire du lobbying auprès du Parlement, pour créer un nouveau statut d'entreprise "sociocrate". Cela m'apparaît presque comme un carcan légal. Or, je crois davantage à des démarches qui partent de la prise en considération des besoins humains et qui inventent leur propre modèle organisationnel. Il y a des différences culturelles à prendre en compte. Chez Gore, personne historiquement n'arbore de titre, mais dans certaines de leurs filiales, c'est encore important socialement, donc on a laissé les salariés imprimer des titres sur leurs cartes de visite sans que cela augure la venue de managers.

### **La guerre de tous contre tous n'aura pas lieu**

**Int. :** *Connaissez-vous le livre The Dream Manager, dans lequel l'auteur raconte comment certaines entreprises s'y prennent pour réaliser les rêves individuels – et non pas collectifs – de salariés aux métiers dévalorisants ?*

**I. G. :** C'est peut-être une question de terminologie. Un jour la municipalité d'Helsinki, confrontée à un violent conflit avec la régie des éboueurs, caractérisée par des grèves à répétition et des revendications salariales sans fin, a offert à l'entreprise de Liisa Joronen de s'en occuper. Elle est arrivée et a commencé par demander une réduction des salaires de 30 %. Cela n'aurait sans doute fait qu'envenimer les choses, si son action s'était arrêtée là. Allant sur le terrain avec les éboueurs, très tôt le matin, elle a remarqué que l'ambiance dans les vestiaires s'apparentait à celle d'une prison : une fois habillés, ils se présentaient, en file indienne, à un guichet grillagé pour retirer une feuille de route déterminée à l'avance par une sorte de bureau des méthodes taylorien. Très vite, ce système a été supprimé, et on a permis à chacun de gérer sa propre feuille de route. Cela a été le début de la restructuration de la régie. Ce qu'il faut sans doute retenir, c'est qu'il y a des étapes. Lorsque l'on a affaire à des gens qui ont une vision d'eux-mêmes très déconsidérée, il faut d'abord leur rendre confiance, avant de leur demander ce qu'est leur rêve. Si on avait affaire à des diplômés de grandes écoles, c'est peut-être l'excès de confiance qu'il faudrait savoir gérer au préalable. Il faut donc bien prendre la mesure de la situation de départ.

**Int. :** *Vous décrivez une possibilité de se soustraire au contrôle hiérarchique. Mais cette possibilité ne passe-t-elle pas par un contrôle social encore plus tyrannique ?*

**I. G. :** C'est vrai qu'il peut être beaucoup plus difficile de travailler dans ces entreprises que dans celles qui reposent sur une structure hiérarchique classique. Rien n'est plus simple en effet pour un salarié désengagé que de cacher à sa hiérarchie qu'il ne fait rien. Et cette situation n'est pas tant à imputer aux salariés qu'aux dirigeants, qui attendent de la soumission en échange d'un salaire, qui imposent un travail qui n'a peut-être aucun sens. Mais combien de temps cela prend-t-il pour que vos collègues, ou vos pairs, qui dépendent de votre contribution, le découvrent ? Pas très longtemps. Et vous savez comment se passe une exclusion dans le monde ouvrier ; on ne vous dit plus bonjour, on ne vous parle plus, vous n'existez plus. Ça peut tenir une semaine, deux semaines, mais après ce n'est plus tenable. C'est un monde difficile, mais c'est un monde juste.

## Notre société en manque de véritables leaders

**Int. :** *Vous prônez une démarche qui est loin des processus de rationalisation en vigueur.*

**I. G. :** Il faut se rappeler que nous vivons sur l'héritage de la révolution industrielle, qui a introduit les principes de la division des tâches, sur un modèle de coordination presque militaire. Avec une bureaucratie et un chef. Nous avons désormais l'illusion que c'est la seule façon de s'organiser, or ce n'est pas le cas. Avant cela, il existait un modèle où l'artisan concevait et fabriquait en toute autonomie, et puis un système de proto-industrialisation, où le même type de personnes travaillaient à la commande, pour une entreprise commerciale, mais sans jamais abandonner leur autonomie au travail. Dans ce système, où chacun travaille à compétence égale ou presque, si un leader ou un manager émerge, ce ne sera pas un expert. Ce sera celui qui aime les gens et se dévoue pour eux. Cela veut également dire qu'il écoute, qu'il laisse les autres prendre les décisions et agir, mais qu'il n'oublie pas de faire le point régulièrement, pour coordonner entre eux.

**Int. :** *Dans toutes vos histoires, il y a un leader, et pas n'importe lequel. Un leader qui rayonne comme une sorte de saint laïc. Un personnage exceptionnel qui est donc sans doute irremplaçable...*

**I. G. :** Je n'ignore pas la dimension religieuse, ou même chrétienne, associée à mon discours. Mes idées ne vont pas aussi loin, mais un livre intitulé *Servant leadership* de Robert Greenleaf apporte un éclairage plutôt intéressant sur ce qui fait un "leader serviteur". C'est quelqu'un qui, loin d'être un saint, garde toujours la conviction de ne pas être meilleur que les autres. D'ailleurs, l'un de mes leaders interlocuteurs m'a un jour confié : « *If you think you are special, you are not special anymore.* » On voit donc bien la différence qu'il peut y avoir avec certains de ces grands patrons charismatiques, qui ont besoin d'affirmer leur puissance avec de grands bureaux, de grosses voitures, et autres signes d'un ego perpétuellement insatisfait. Plus grave, toutes ces personnes qui érigent des monuments bureaucratiques à la tête desquels ils trônent en génie ou demi-dieu, font peser un risque, celui de disparaître et d'entraîner avec eux les milliers de personnes restées dans une relation de dépendance.

Le vrai défi, c'est de générer de la performance durable. Manifestement, ce qui fait la différence, c'est l'environnement que vous créez et qu'il s'agit de diffuser et de transmettre. Une fois que le bâtisseur a défini les normes de comportement partagées par tous, il appartient à son successeur d'en être le gardien. La question de la transmission de la culture d'entreprise est donc cruciale entre leaders. Il serait criminel de se dévouer corps et âme pour mettre en place un environnement prospère, et ne pas prévoir la suite. Cela se prépare, et il faut y accorder du temps. Jean-François Zobrist a mis plus de 7 ans pour trouver et préparer son successeur, en consultant d'abord ses salariés et les personnes de son écosystème. Finalement, celui qui lui a succédé a un caractère très différent, mais partage la même envie de servir les autres dans l'entreprise.

**Int. :** *Il me semble que les compétences que vous glorifiez chez le leader sont loin des qualifications reconnues par l'école, et des valeurs promues en Master of business administration (MBA).*

**I. G. :** La question de l'éducation est d'autant plus cruciale qu'à l'heure actuelle les professeurs voient défiler des gens en attente d'autorité et de solutions. Nous avons face à nous des générations d'excellents exécutants, parfaitement inadaptés au mode de fonctionnement en vigueur dans les entreprises que j'ai pu décrire. Mais, je reste optimiste. Mes cours ont beau être électifs, j'ai toujours beaucoup de demande de la part des étudiants. Et même si chacun d'eux sait qu'il y aura une différence entre ce que je dis et la réalité qu'ils vivront, je pense que si l'on plante une petite graine dans l'esprit de quelqu'un, cela portera toujours.

S'il fallait changer la donne, il faudrait commencer à l'âge de 2 ou 3 ans. Vous connaissez sans doute le patron de l'entreprise brésilienne Semco qui s'est mis à créer des écoles sans professeurs ni directeurs. Toute la pédagogie tourne autour du projet individuel de l'enfant.

Même tout petit, on peut proposer. Mon fils qui a été dans une école similaire aux États-Unis, s'était mis en tête de réaliser un xylophone. Et, je peux vous dire que chaque matin, il était là : « *Papa, papa, vite, je veux aller à l'école !* »

Présentation de l'orateur :

Isaac Getz : professeur à l'ESCP Europe et auteur de l'ouvrage *Liberté et Cie* (Fayard, février 2012).

[www.liberteetcompagnie.com](http://www.liberteetcompagnie.com)

Diffusion janvier 2012