

Freedom, Inc.: Un oxymore ou une sagesse dans le monde de l'entreprise?



Isaac Getz
ESCP Europe Business School
freedominclivre.com

Isaac Getz, 2010

1



Un exemple d'une entreprise libérée



Des résultats exceptionnels

- **Croissance** de **parts de marché** de ~0% (1983) à ~70% de l'Europe (2010)
- CA **91 millions €** (dont l'export vers la **Chine**), **435 personnes**
- **Cash flow libre** positif à **deux chiffres** depuis deux décennies
- **20 millions** pièces livrées sans rejet
- **0 retard** de livraison depuis 30 ans

Comment un environnement libéré a-t-il pu y contribuer?

Isaac Getz, 2010

2

Mais peut être tout va bien et les salariés ont-ils déjà du savoir vivre et sont pleinement impliqués?

En moyenne, **27%** de collaborateurs sont **impliqués**, **59%** ne le sont **pas** et **14%** sont **activement désimpliqués**.

Gallup, 2006

The Three Types of Employees

- 1 ENGAGED** employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward.
- 2 NOT-ENGAGED** employees are essentially "checked out." They're sleepwalking through their workday, putting time -- but not energy or passion -- into their work.
- 3 ACTIVELY DISENGAGED** employees aren't just unhappy at work; they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.

Isaac Getz, 2010

3

Qu'ont fait les leaders pour *permettre* la responsabilité et l'*initiative* chez tous dans leur entreprise?

- I. Bâtir un environnement dans lequel chacun est traité en tant qu'**intrinsèquement égal**:
→ **les collaborateurs** auront **envie** de **prendre des initiatives**
- II. Bâtir un environnement dans lequel chacun peut se développer:
→ **les collaborateurs** seront **capables** de **mener à bien leurs initiatives**
- III. Bâtir un environnement dans lequel chacun peut s'auto-diriger:
→ **les collaborateurs** auront la **possibilité** de **réaliser leurs initiatives**

FREEDOM, INC.



Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth

Brian M. Carney and Isaac Getz

Isaac Getz, 2010

4



I. Environnement où les salariés sont traités comme intrinsèquement égaux (avec confiance, respect, équité)

Chaparral Steel

1982 : \$297 M

1994 : \$462 M

Fabriquant d'acier au **coût** le plus **bas du monde**





« **Torches volantes** »

Ma responsabilité n°1 de président était la **sécurité des gens**. Mais nous nous sommes **débarrassés** de la **bureaucratie** qui **s'immisce** dans les **usines**. La personne responsable de la sécurité n'était **pas** le **directeur** de la sécurité (c.à.d, la bureaucratie), mais le **chef d'équipe**. Et les **manuels de sécurité**, ce sont les **équipes** que les avaient **créés**. Nous avons rendu le **programme de sécurité sympa**. Qu'il s'agisse de procédures d'arrêt et d'exploitation d'équipement ou des lignes électriques, le **chef d'équipe** les mettait en place avec **son équipe** en suivant notre devise : « **Il y a une seule manière de faire — la manière sécurisée** ». Et quand un nouveau équipement arrivait, **l'équipe** l'examinait avec un **ingénieur** et des gens de **maintenance** et écrivait sa « **procédure de job sécurisée** ».

Isaac Getz, 2010

Gordon Forward, PDG de Chaparral Steel

5



II. Environnement qui permet le développement des collaborateurs

N°2 de services de nettoyage en **Finlande** (aussi à Pologne, Pays Baltes, Russie)
 CA: **€152 million** (8000 pers.)
 Croissance par an dès 1992: **15%**
 Marge moyenne par an: **8-9%**







Isaac Getz, 2010

6

SOL

II. Environnement qui permet le développement des collaborateurs

Du nettoyage du *jour* à l'initiative commerciale



Isaac Getz, 2010

7

SOL

Une opportunité dans l'incertitude



Isaac Getz, 2010

8



III. Environnement qui permet l'auto-direction des collaborateurs

- **Croissance de CA** de 2,7 millions € (1982)
à **24 million €** (1994)
à **143 million €** (2003)
taux moyen **40% par an**
- **Croissance salariale** de **90 à 3000**

Exemple : Semco Manutenção Volante

Depuis le 1984, SEMCO produisait des systèmes de climatisation et de réfrigération industrielle, les installait et offrait la maintenance.
Puis un jour dans les années 1990s ...

A partir des années 2000, SMV emploie **500** personnes et offre la maintenance "volante" de:

Climatisation, infrastructure **électrique** et **civile**, **générateurs**, centres **d'alarmes** du **feu**, rechargement des **extincteurs** du feu, nettoyage de **citernes d'eau**, **ascenseurs** et **escalateurs**, et d'autres services de maintenance.



Isaac Getz, 2010 9



III. Environnement qui permet l'auto-direction des collaborateurs

Chez SEMCO les managers s'occupent de ce que le collaborateur **contribue à l'entreprise** et de **rien d'autre** — certainement pas de **problèmes de l'école primaire** tels l'heure d'arrivée, la manière de s'habiller, l'heure de départ ou où est la personne.

Par conséquent, cela se résume au plus dur de tous les changements: **renoncer au contrôle** et le faire **joyeusement**.

Ricardo Semler, Président de SEMCO



Isaac Getz, 2010 10

Quelques interrogations philosophiques

La confiance dans l'homme et la bureaucratie

Nous avons tendance à ne pas faire confiance.

Pour **se protéger**, nous mettons en place des **indicateurs** et des **contrôles** supplémentaires, des **rapports**, des **réunions**, des **notes** de services, et de la **documentation**. Nous divisons les missions en des **tâches**, puis nous ajoutons des couches de **supervision** et d'**inspecteurs**. Nous **bricolons** avec des systèmes de **primes** et de **compensation**.

La **moitié** de ces activités sont **inutiles**, un pur **gaspillage**.

Pire, elles **sapent l'énergie** créative et la **motivation** des **gens** qui **font le boulot**, et dont le **coût** n'est **pas mesurable**.

John O. Whitney, *The Trust Factor*

Isaac Getz, 2010

11

La liberté est-elle égale à l'anarchie ?

- Pour que l'entreprise soit **réactive**, il faut que les **décisions** soient **prises** par les **ouvriers** eux-mêmes, en **temps réel**, sur le **terrain**
- Un **bon ouvrier** est un ouvrier qui **prend les initiatives**
- **Tous les ouvriers**, chez **eux**, prennent les **initiatives**
- La **structure** ne se justifie que par le **phagocytage** de la **prise d'initiative**
- Il faut donc **supprimer** cette **structure**, ou du moins la **réorienter** vers d'autres **missions**

J.-F. Zobrist



C'est le **savoir vivre**, les **règles non-écrites**, **normes comportementales** qui ont remplacé chez FAVI la **structure**, ses **procédures** lourdes et ses masses de **documents**.

Si l'entreprise libérée n'a plus de **structure hiérarchique de contrôle**, elle n'est **pas** pour autant une **anarchie**. C'est une forme organisationnelle hautement **auto-disciplinée**.

Isaac Getz, 2010

12

La sécurité par les règles de vie !???

Quand il s'agit de sécurité, on est **intransigeant**.

On a des **procédures** variées de **sécurité** concernant, par exemple, l'arrêt de l'équipement avant de procéder à sa maintenance. Les gars doivent quasiment être des **pilotes de chasse** tant leur **check-list** est longue. Mais il est surprenant de voir comme vous pouvez être **discipliné** et en même temps avoir de la **liberté** !

Gordon Forward, PDG Chaparral Steel



Certaines procédures (de **sécurité**, de **qualité**) doivent être appliquées avec **rigueur absolu**. Mais la **liberté** est **forte avant** — pour élaborer ces procédures, et **après** — une fois on les a appliqués, pour **agir** et prendre des **initiatives**.



Isaac Getz, 2010

13

Peut-on faire confiance à l'homme ? Est-il bon ?



Chacun veut être **bon**, faire un **bon travail**. [Les gens] ne sont pas paresseux... J'ai eu quelques déceptions mais rien n'a ébranlé [cette conviction]... Les gens ne **sont pas... mauvais**. On les **traite d'une mauvaise manière**... Bien sûr, SOL n'est pas un paradis pour chacun mais nous avons créé des gens **ambitieux** et les avons **libérés des règles et régulations inutiles**.

Liisa Joronen, Président

IG : Vous ne croyez pas que les gens sont **profondément bons**?

Stéphane Magnan, PDG de Montupet : **Non pas du tout !** Ce sont des **règles strictes** que l'on applique, **qui mettent effectivement les qualités en valeur plus que les défauts** ! Le fait que ce ne sont pas des règles **anti-humaines**, il n'y a **pas de cas de conscience à suivre**. Ce sont des règles **éthiques, contraignantes mais éthiques**. Ce ne sont pas des règles de **paresse**. On appelle cela des **règles de vie**.

Isaac Getz, 2010

14

L'homme ou l'environnement ?

*[We hire] the kids in the class who didn't go to college, who didn't make it in school, have **nowhere to go**. And what we do is to get them to **elevate their sights**, to become something more that they **ever hoped to be**. We like to think we have an **enlightened management philosophy**. But **enlightened management** works best on **enlightened employees**. They are not born that way, [but they] are going to learn **our way**.*

Harry Quadracci, PDG de Quad Graphics

*Pourquoi ça marche mieux quand on travaille sur **la condition humaine** et pourquoi la **performance est plus pérenne** ?*

*Souvent quand les gens viennent visiter notre entreprise, ils disent « **Vous n'avez pas les mêmes gens que nous, ils sont meilleurs** ». Je leur dis « **Ce sont les mêmes, exactement les mêmes**. » Aujourd'hui, des opérateurs qui répondent très facilement aux questions et sont **force de propositions**, il y a 20 ans, n'osaient même s'exprimer. Ils venaient dans l'entreprise simplement pour **appuyer sur un bouton**.*

Michel Munzenhutter, PDG SEW Usocome

L'homme *et* l'environnement, mais de quelle façon ?

Isaac Getz, 2010

15

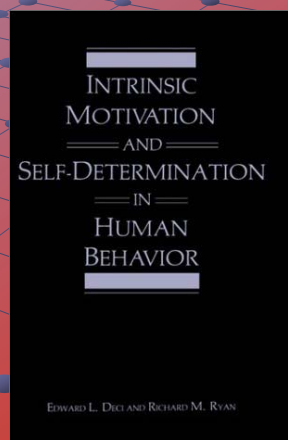
De quelle façon l'environnement peut-il agir sur la condition humaine ?

***Freedom Incs** marchent parce que les leaders libérateurs y ont construit un environnement qui a **épousé** et **nourrit la nature humaine** — plutôt que lutter **contre elle**.*

La nature humaine — les **besoins humains universels et uniques à l'homme** — sont bien étudiés de nos jours (cf. Edward Deci and Richard Ryan).

Ces 3 besoins sont :

- **égalité intrinsèque**
- **développent personnel**
- **auto-direction**



Isaac Getz, 2010

16

Le leader libérateur est-il un sage?



Mencius (372 – 289 BCE)

Si l'environnement est juste, alors on fait le produit juste et nous gagnons plein d'argent et avons un grand succès. Dans cette culture, il y a zéro tension.

Chacun fait confiance à l'autre pour prendre toutes les bonnes décisions.

Vous ne pouvez pas forcer ni les bénéfices ni la réussite.

B. Davids, Sea Smoke Cellars, Président

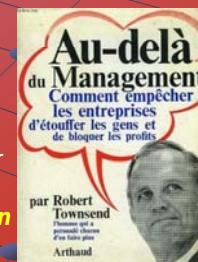
Isaac Getz, 2010

17

Conclusion : Un leader peut bâtir un environnement dans lequel une performance exceptionnelle est obtenue par des gens libres, responsables et heureux

Si vous dirigez un BU, voici des questions utiles à poser : Mes salariés sont-ils enthousiastes, énergiques, créatifs ? Ont-ils le droit à l'erreur, et si non, qu'est-ce qui les restreint ? De quoi puis-je me débarrasser dans l'organisation qui les libérerait et leur permettrait d'être aussi enthousiastes, créatifs et énergiques qu'ils le peuvent ? Selon moi, la réponse a toujours été la même : une structure s'est développée, tolérée par tous et qui empiète sur les vies, l'énergie et la créativité des gens... Les départements de la communication, des RH, des SI, s'ils ne sont pas contenus, vont empiéter sur les activités des gens, les interrompre, les forcer à des comités et des réunions, les forcer à écrire et à répondre aux notes de service. Cela emprisonne l'esprit des gens et sape leur énergie.

Une des fonctions du dirigeant est de libérer les gens des fardeaux et de faire qu'ils soient focalisés sur la vision de l'entreprise. Une fois qu'ils sont focalisés, énergiques et enthousiastes, le besoin de contrôle disparaît. Ils font ce qu'ils ont à faire, savent ce qu'on attend d'eux, sont récompensés. Leur progression est mesurée, et les feedbacks sont fréquents et actualisés. Cela permet au dirigeant de se concentrer sur l'horizon et les obstacles et opportunités qui attendent l'entreprise.



Isaac Getz, 2010

18