Isaac Getz

« Stimuler l'initiative améliore la performance »

Dans *Freedom Inc.*, Isaac Getz retrace la performance d'entreprises dont les salariés s'auto-dirigent. Cette forme d'organisation, encore peu répandue, permettrait d'afficher des résultats supérieurs par rapport à la concurrence. Selon ce professeur à l'ESCP Europe (Paris), des travailleurs responsables et libres de décider se montreraient à la fois plus productifs et plus heureux. Entretien avec l'auteur.

TEXTE: LAURENT CORTVRINDT

Quel type d'organisation se cache derrière le concept de *Freedom Inc.*?

Isaac Getz: « Ce sont des entreprises sans hiérarchie pyramidale. Les managers n'exercent aucun rôle de contrôle. Ce sont avant tout des 'leaders' qui se mettent au service des autres collaborateurs, sans les privilèges 'traditionnels' liés à la hiérarchie: bureau individuel pour les cadres et les membres du top management, emplacement de stationnement réservé, etc. En réalité, tous les salariés sont traités avec les mêmes égards. Ils sont libres de décider de leurs actions dans leur périmètre de responsabilité, s'ils la jugent comme étant la meilleure pour l'entreprise. En effet, cette liberté s'accompagne de la responsabilité d'agir dans le sens de la vision de l'entreprise. Car la liberté sans responsabilité mène immanquablement à l'anarchie du 'chacun pour soi'. La mise en place de ce type d'organisation implique un profond bouleversement. L'entreprise ne peut se contenter de discours de vagues intentions ou de valeurs simplement affichées aux murs. Les *Freedom Inc.* sont des entreprises construites 'pour' et non 'contre' l'homme car elles satisfont les trois besoins universels de l'être humain. Premièrement, l'environnement doit être construit pour que chaque salarié soit traité comme intrinsèquement égal, peu importe le poste qu'il occupe. Deuxièmement, créer un environnement qui suscite le développement personnel. Les collaborateurs doivent pouvoir grandir dans leurs compétences, réaliser leur potentiel qu'ils ignorent parfois. Troisièmement, créer un environnement dans lequel les collaborateurs peuvent s'auto-diriger. L'entreprise classique, qui ne satisfait pas ces besoins, verra ses salariés finir par se refermer et produire le minimum. Seuls 27% des employés sont engagés dans leur entreprise, alors que 14% à 17% sont activement désengagés! »

Une entreprise peut-elle s'autoproclamer *Freedom Inc.*?

Isaac Getz: « C'est plus compliqué que cela. Une entreprise devient réellement *Freedom Inc.* lorsque 70% des salariés commencent à prendre des initiatives spontanément. Cela veut dire que ces collaborateurs ont acquis la conviction qu'ils ne sont pas, ou plus, uniquement un numéro parmi d'autres; qu'ils ont pu se développer et que les équipes fonctionnement de façon autonome, sans avoir besoin d'attendre les autorisations de leurs supérieurs. Les *Freedom Inc.* sont plus performantes et plus rentables parce que l'effectif est mobilisé pour faire tourner l'entreprise et satisfaire les besoins des clients et partenaires. Concrètement, cela se traduit par moins de rebuts, pas de perte

Isaac Getz:
« Souvent, on entend les patrons de business units dire qu'ils ne possèdent pas le champ d'action nécessaire. C'est vrai dans la structure traditionnelle qu'ils ne remettent pas en cause, mais faux s'ils décident de la transformer. La liberté, ça se prend! »

d'efficacité ou de productivité, plus de créativité et, donc, au final, des résultats plus performants. Soulignons quand même que les dirigeants des *Freedom Inc.* ne sont pas des philanthropes. Ils adoptent ce modèle d'organisation car il se révèle profitable pour la croissance de l'entreprise, modèle qui octroie automatiquement les fameux *intangible assets* de l'entreprise et le *goodwill* en cas d'acquisition. Naturellement, pareille forme d'organisation doit s'entretenir. »

Vous insistez tout particulièrement sur l'importance du patron dans la construction d'une *Freedom Inc.* N'est-ce pas paradoxal?

Isaac Getz: « Pas du tout. En fait, le patron joue un rôle prépondérant car il doit devenir le gardien de cette culture. Notamment en allant quotidiennement à la rencontre de ses troupes pour leur demander de quoi elles ont besoin pour poursuivre le travail. En outre, le patron doit avoir une vision très ambitieuse et la partager avec les collaborateurs. Car, s'il partage simplement la volonté de 'survivre', les troupes ne se motiveront pas pour une telle entreprise. Par ailleurs, seul le numéro un de l'entreprise peut mener une telle évolution radicale car elle demande l'autorité suprême. Premièrement, le numéro un doit changer son propre comportement et s'interdire de décider et de proposer des solutions à la place des autres. Les collaborateurs ont été recrutés sur base de leurs compétences. Dès lors, à ▶

SANS DRH, NI CFO...

Atteindre le « statut » de *Freedom Inc.* réclamera du temps et de la patience à une organisation. *« Au moins trois ans pour une start-up et à peu près dix ans pour une entreprise de 3.000 salariés*, précise Isaac Getz. *Car il s'agit de bâtir une structure allant à l'encontre de la tradition bicentenaire d'organisation des entreprises. On va donc se heurter à la résistance de certains managers qui pensent leur fonction en tant que contrôleurs et se voient en gardien des procédures. »* Qu'elles soient cotées, créées récemment, dirigées par leur fondateur ou non, les *Freedom Inc.* ont un point commun: leurs employés sont responsables et libres de prendre des décisions. Le modèle est applicable à tous les secteurs, y compris l'administration, un hôpital, une armée, une école... car il ne se révèle pas nécessaire de poursuivre un objectif lucratif pour être une *Freedom Inc.*

Seule condition: atteindre et maintenir un niveau minimum de 60% à 70% des employés qui fonctionnent bien dans un tel environnement. Ce seuil créant un effet d'entraînement pour les « mauvais » employés. *« On ne parle plus de ressources humaines, d'ETP ou de personnel. Car, dans cette logique, comment faire croire à vos collaborateurs qu'ils ne sont pas traités comme des numéros, mais bien comme des êtres humains intrinsèquement égaux? Dans la plupart des Freedom Inc., il n'y a pas d'organigramme RH, mais des rôles vers lesquels toute personne peut évoluer, tel un rôle de leader si elle est cooptée. Certaines Freedom Inc. n'ont pas de service financier non plus. Les finances sont gérées par les patrons des unités et la consolidation, les arbitrages et les projections se font lors de réunions entre ces leaders. C'est une logique de confiance, non de contrôle. »*

eux de proposer des solutions. De la sorte, le numéro un permet à ses collaborateurs de se sentir en confiance, puis de se développer. Ensuite, ce comportement va se diffuser à une partie des managers qu'il faudra bien sûr accompagner et former. Durant cette phase, le numéro un marchera sur des œufs. Parce que s'il pénalise une personne qui a pris une initiative n'ayant pas apporté les résultats escomptés, il compromettra tout son travail. »

Comment expliquer que si peu d'entreprises deviennent *Freedom Inc.*?

Isaac Getz: « Parce que, pour y arriver, il faut que le patron ait du courage et une conviction profonde que l'organisation classique conduit à la frustration des salariés et à leur sous-performance. D'autres éléments sont importants. Dans un grand groupe ou une de ses filiales, vous êtes souvent dans une logique de carrière. Or, pour transformer une structure en *Freedom Inc.*, il faut bénéficier d'un horizon de trois à cinq ans. Ce n'est pas souvent le cas... Le PDG de Harley-Davidson a mis dix ans à transformer son entreprise. Mais, de 30.000 motos produites annuellement et de 17% de parts de marché aux Etats-Unis, ils sont passés à 400.000 motos et 50% de parts de marché. Déjà avant la crise, la capitalisation boursière de Harley-Davidson était supérieure à celle de General Motors! Sol, numéro 2 en

LIBERTÉ + RESPONSABILITÉ = PERFORMANCE + BONHEUR

Quand Isaac Getz vous balance en quatre heures de temps que vous devez bannir de votre vocabulaire les mots 'management', 'motivation', 'culture' et 'valeurs' pour faire de votre organisation un exemple de performance au sein de laquelle tous vos collègues sont heureux et productifs, il y a de quoi agiter frénétiquement ses neurones de DRH. Laurence Vanhée, notre Miss Philomène, agite!

Certes, ce ne serait pas rendre justice à Isaac Getz de que résumer en une telle sentence quatre heures de débat passionné et passionnant, mené dans le cadre de l'asbl Philosophie & Management. Mais, s'il faut en retenir une idée fraîche, vivifiante, interpellante et qui fait l'effet d'un coup de pied dans notre fourmilière RH, c'est bien celle-là. Comment est-il possible de créer une organisation auto-gérée, plus performante que la moyenne de ses pairs, en faisant fi de quatre concepts dont le petit monde RH se gargarise depuis des années et s'en estime le « Gardien Eternel ». Aux orties le management, la motivation, la culture et les valeurs. Bluff, buzz ou grande vérité? Tentons la démonstration.

1er Postulat: Le manager est un animal nuisible à la performance de l'organisation

Le contrôle, les indicateurs de performance, les systèmes de reporting, les systèmes de norme... Bref, la bureaucratie dans son plus bel habit est le remède le plus efficace contre la performance de l'organisation. Aucun être humain n'aime être contrôlé et, pourtant, nous sommes champions dans l'établissement de Balanced Scorecards, dashboards, procédures, etc. Où est la place de la confiance? Où est la place de la prise d'initiative?

Piste de solution: Revenir aux rôles premiers du leader, à savoir créer et partager sa vision, agir en tant que facilitateur et ressource clé pour son équipe. Etre présent quand c'est nécessaire. Et œuvrer ailleurs pour le bien de l'organisation ou son bien-être personnel le reste du temps. Donner sa confiance a priori et en récolter les fruits.

2ème postulat: La motivation est une responsabilité personnelle, pas celle du N+1 ni du RH

D'ailleurs, nous avons tout faux en partant des besoins de Maslow (qui parle de besoins qui ne sont pas propres et uniques à l'homme: un âne a aussi besoin de manger, de dormir, de compagnie...). Il faut en revenir à la motivation intrinsèque définie par Deci & Ryan[1]: égalité intrinsèque, développement personnel et auto-direction. Voilà ce qui motive l'Homme.

Piste de solution: Créer l'environnement qui permettra à nos collègues de s'épanouir. L'environnement assure l'équité entre tous, est un facteur de liberté responsable d'organisation qui promeut la prise d'initiative au bénéfice de l'organisation.

3ème postulat: La culture corporate est un reliquat de paternalisme

La culture d'entreprise est souvent l'affaire d'une seule et unique personne, celle qui est au top. C'est elle qui donne l'impulsion, qui est le garant de ce qu'elle veut insuffler comme mode de vie au sein de l'organisation. Si le top manager quitte l'organisation, il est rare que sa culture lui survive. Son successeur s'empressera de mettre son empreinte avec les conséquences positives (adhésion du reste de l'organisation) ou négative (rejet et « détricotage » de l'organisation).

Piste de solution: Demander aux collaborateurs de décider de ce qui constituera un code du savoir-vivre qui leur permettra d'être confiants, épanouis et performants. Et s'assurer que ce code du savoir-vivre (ou autre code d'éthique) soit suivi par les leaders!

Finlande dans le nettoyage des bureaux, connaît une croissance organique de 15% par an depuis 20 ans, avec une rentabilité moyenne de 8% à 9% chaque année, y compris pendant la crise. Souvent, on entend les patrons de *business units* dire qu'ils ne possèdent pas le champ d'action nécessaire. C'est vrai dans la structure traditionnelle qu'ils ne remettent pas en cause, mais faux s'ils décident de la transformer. La liberté, ça se prend! »

Concrètement, comment vérifier que devenir *Freedom Inc.* garantisse un gain de performance?

Isaac Getz: « Les *Freedom Inc.* doivent leur réussite à une grande agilité et à beaucoup d'innovation. Notre échantillon d'entreprises étant très diversifié, établir des moyennes est toutefois impossible. Mais j'ai étudié quelques cas d'entreprises classiques perdant de l'argent. Quand un leader est arrivé pour implémenter l'organisation *Freedom Inc.*, elles ont grimpé vers les sommets de leur industrie. Et quand ce leader est parti, peu importe la raison, en quelques années, elles sont retombées à un niveau de performances médiocres. Ce fut notamment le cas d'un groupe industriel belge de la grande consommation. De plus, la valorisation des entreprises *Freedom Inc.* est sans aucune mesure avec les entreprises traditionnelles. Les marchés savent reconnaître les *intangibles assets* construits chez *Freedom Inc.* »

4ème postulat: Les valeurs d'entreprise dérivent en outil de contrôle

Est-il vraiment utile et intelligent d'évaluer une fois par an le respect des valeurs de l'entreprise? Et de lier cette performance à des incitants financiers ou des possibilités de développement. Honnêtement... A y réfléchir plus avant, ce serait risible si ce n'était pas stupéfiant. L'exclusion par l'équipe d'un collègue irrespectueux de ces valeurs communes est automatique. Le désengagement de l'équipe est automatique lorsque c'est le leader qui ne respecte pas ce système de valeur.

Piste de solution: les valeurs sont des fondamentaux extrêmement personnels qui unissent des hommes et des femmes ayant la volonté de contribuer à un objectif commun. C'est le principe de la tribu. Ces hommes et femmes sont les premiers garants de ces valeurs. Eux. Pas les RH. Ni l'équipe de direction. Laissons-leur ce rôle qui est critique pour le succès durable d'une organisation.

Et si la théorie de Getz marchait? Cela signifierait la fin d'un règne nombriliste des RH, la fin des usines à gaz, la fin des règlements castrateurs (tout en étant garant d'une bonne gouvernance, bien sûr). Voilà qui dessine une redéfinition de notre valeur ajoutée à l'organisation. Passer de gestionnaire de ressources humaines à support performant et reconnu aux « People & Organisation »? Devenir facilitateur, catalyseur de performance et de bonheur... n'est-ce pas une belle résolution pour 2011? Pour ma part, je vote pour. Yapluka.

Laurence Vanhée:
« Les valeurs sont des fondamentaux personnels qui unissent des hommes et des femmes ayant la volonté de contribuer à un objectif commun. C'est le principe de la tribu. Ces hommes et femmes sont les premiers garants de ces valeurs. Eux. Pas les RH. »

[1] Deci & Ryan, Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, New York, Plenum, 1985.