

« La crise rend urgente l'adoption d'un management libérateur »

DOSSIER > People Management

Quand la crise survient, le réflexe classique du management consiste à resserrer les boulons et à choisir la manière 'forte': contrôle accru, gel des investissements, frein aux initiatives, etc. Le département Public Banking de BNP Paribas Fortis explore une voie alternative, celle d'un management « libérateur » inspiré entre autres des travaux du professeur Isaac Getz et de Ricardo Semler. Avec des résultats très positifs.

Quand il est appelé pour reprendre la direction du département Public Banking de Fortis voici quatre ans, Laurent Ledoux arrive dans ce que certains qualifiaient de « cour des miracles »: une équipe recevant relativement peu d'attention de la part du top management, et dont les résultats n'étaient pas aussi satisfaisants qu'espéré. « Aujourd'hui notre équipe a beaucoup gagné en importance et visibilité, tant en interne qu'en externe et nous contribuons à une nouvelle dynamique dans le secteur des organisations publiques et 'not-for-profit' - hôpitaux, universités... », précise-t-il. Le projet d'adopter un autre style de management ne s'est pas formé dès le premier jour. « Nous sentions qu'il fallait un style différent, mais nous ne voulions pas le proclamer comme

tel. Au début, nous n'en aurions même pas été capables. Cette forme de management s'est développée peu à peu, de manière organique, promue implicitement non par une seule personne mais par l'ensemble de l'équipe. C'est révélateur d'une autre façon de gérer le changement, non plus uniquement sur base de plans d'actions bien définis qu'il faut appliquer à tout prix, mais aussi autour de quelques grands principes qui ont été progressivement et discrètement adoptés par toute l'équipe. Une telle démarche ne peut donc s'envisager que dans la durée: il a fallu plus de deux ans pour qu'elle porte réellement ses fruits. »

TROIS PRINCIPES

Se justifie-t-elle plus particulièrement dans le contexte de crise que nous vivons? « Tous les moments sont propices pour stimuler ce style de management, mais la crise l'est assurément, juge Laurent Ledoux. La crise risque pourtant d'exacerber les dérives du système actuel, ce qui amènera probablement un grand nombre à réclamer des leaders 'héroïques', avec une vision claire de là où il faut aller et les capacités nécessaires pour nous entraîner dans cette direction. Or cette vision du leader héroïque est à l'opposé du manager 'libérateur' selon Getz dont nous nous inspirons. Elle est d'ailleurs proche de celle du leader « adaptatif » selon le professeur Heifetz de Harvard, pour qui le leader est avant tout celui qui aide le groupe à reconnaître le problème auquel il doit faire face, à se mobiliser pour formuler sa propre vision pour le résoudre et à s'adapter en conséquence. La crise actuelle - qui n'est pas une crise à court terme, mais une crise structurelle, profonde et qui affecte les fondements du système -, rend urgent d'adopter d'autres approches que celles traditionnellement utilisées. » Plus spécifiquement, le style de management appliqué au sein du département Public Banking de BNP Paribas Fortis repose sur les trois principes énoncés par Getz dans son livre *Freedom Inc.* (dont la traduction en Français porte le titre *L'entreprise libérée*). Ceux-ci mettent le dévelop-

pement personnel de chacun comme priorité du management, bien avant le profit, et visent à construire un environnement dans lequel: tous sont traités de façon intrinsèquement égale, tous peuvent grandir et tous peuvent s'auto-diriger.

QUESTIONNER ET AIDER À GRANDIR

Un environnement où tous sont traités de façon intrinsèquement égale, cela implique, par exemple, que tout peut être « questionné », et par n'importe qui; que chacun est mis au courant de tout pour stimuler la réflexion critique à tous les niveaux; que chacun peut contribuer au développement de la stratégie et proposer des améliorations et que chacun reconnaisse ses erreurs, etc. En pratique, cela se traduit entre autres par le fait que les non-commerciaux puissent aussi participer, s'ils le désirent, aux réunions commerciales ou que chaque membre de l'équipe puisse participer, par rotation, aux réunions de l'équipe de management. Le management tente également, année après année, de réduire les écarts historiques de salaires qui semblent injustifiés; les bureaux individuels sont abandonnés et ce y compris pour le management;...

Par ailleurs, le développement personnel de chaque membre de l'équipe est la priorité des priorités. « Dans cet esprit, nous soutenons toute demande de formation qui permette à un collaborateur de grandir, même si elle ne répond pas directement à un besoin identifié par l'organisation, illustre ainsi Laurent Ledoux. De même, les parrainages verticaux et horizontaux qui se mettent graduellement en place, les entretiens réguliers d'évaluation, l'attribution de nouvelles responsabilités qui sembleraient précoces dans d'autres environnements, la tolérance, voire la célébration, des erreurs comme source de progrès, ont pour premier objectif le développement de chacun; les résultats financiers du département y sont totalement subordonnés. »

Enfin, instaurer un environnement dans lequel

tous peuvent s'auto-diriger passe entre autres par la gestion la plus libre possible du temps et l'abandon de règles formelles « infantilisantes », le refus du management de solutionner les problèmes que peuvent résoudre directement les collaborateurs, l'abandon de la volonté de contrôler tout top-down, le relâchement progressif des follow-up formels et hiérarchiques de KPIs, ou encore l'invitation pour chacun à participer à un projet transversal ou sociétal et à réfléchir constamment au rôle sociétal du département.

ÊTRE COHÉRENT

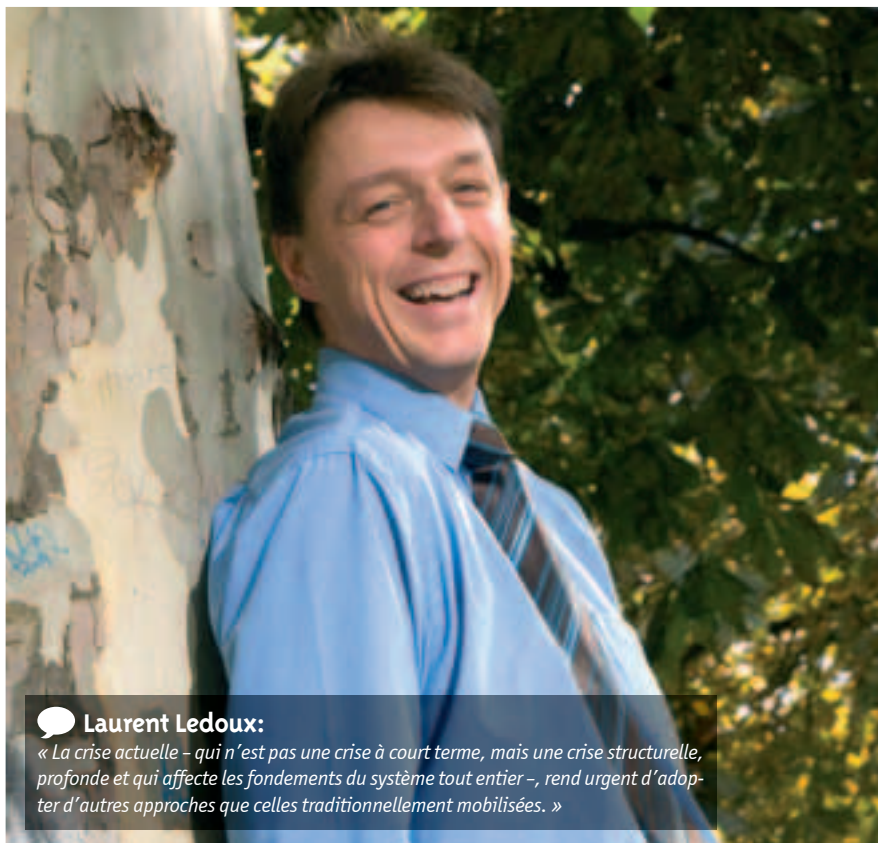
Bien entendu, le département Public Banking reste soumis aux contraintes et réglementations propres au secteur bancaire et aux règles et procédures de BNP Paribas Fortis. Tout n'est donc pas possible. « *C'est en cela que la façon de mettre en œuvre ces principes nous est propre et ne peut se faire qu'organiquement, grâce à la contribution de chacun dans son expression pratique. L'essentiel est de veiller à la cohérence, à ce que tous les actes posés contribuent à faire vivre, pour chacun, ces principes au quotidien*, pointe Laurent Ledoux. *C'est plus difficile qu'il n'y paraît car, comme l'observe Getz de façon colorée, 'Une goutte d'urine dans la marmite et toute la soupe est foutue'. Bien sûr, nous ne pouvons pas toujours aller aussi loin que nous le voudrions, mais cela est acceptable à aucune influence dès lors que ces limites, imposées de façon externe à l'équipe, sont claires, connues et comprises par chacun de ses membres. Le terme 'libérateur' utilisé par Getz peut paraître grandiloquent et faire sourire certains, il ne veut cependant pas dire que chacun peut faire tout et n'importe quoi.* »

Après quatre ans, les résultats sont évidents. Ce style participatif a dynamisé l'équipe et représente clairement un atout dans ce contexte de crise où la morosité a tendance à régner. Aujourd'hui, le département Public Banking est considéré comme une équipe des plus dynamiques au sein de la banque. Il jouit d'une attention et d'une reconnaissance accrue par le top management et attire les talents. « *Sans que nous devions faire de grands discours sur nos principes de management, le taux de satisfaction particulièrement élevé de nos collaborateurs dans les sondages s'explique simplement par le fait qu'ils se sentent traités comme des adultes, qu'ils sont libres de prendre des initiatives et qu'ils estiment que leur boulot a du sens. Dans un tel environnement de travail, les gens s'amusent et se donnent. Ils n'ont pas besoin qu'on les motive : ils se motivent tout seuls. Cela n'a rien de surprenant : il est illusoire de vouloir 'motiver' quelqu'un ; par*

contre, on peut créer un environnement dans lequel il se motive. », commente Laurent Ledoux. Et, pour ne rien gâcher, les résultats financiers ne sont pas en reste. Ce qui, à nouveau, n'est pas surprenant : toutes les entreprises « libérées » que Getz a analysées ont des performances remarquables et ce de manière soutenue, sur de très longue période. Mais si les impacts d'un tel management sont positifs sur le plan financier, ce n'est toutefois pas cet objectif qui doit guider cette approche, prévient Laurent Ledoux. « *C'est tout le paradoxe*

de l'affaire, mais il s'explique assez simplement: les employés 'libérés' sont aussi ceux qui sont les plus productifs, les plus créatifs, les plus responsables. Mais ce n'est qu'en encourageant, réellement et de manière honnête, le développement de vos employés, et non pas simplement parce que cela pourrait générer plus de profits, que vous pourrez, peut-être, générer une rentabilité bien supérieure à celle que vous obtiendriez au travers d'approches de gestion traditionnelle. » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍



Laurent Ledoux:

« *La crise actuelle - qui n'est pas une crise à court terme, mais une crise structurelle, profonde et qui affecte les fondements du système tout entier -, rend urgent d'adopter d'autres approches que celles traditionnellement mobilisées.* »

! L'essentiel

1. *Quand la crise survient, le management a naturellement tendance à resserrer les boulons, alors qu'une approche « libératrice » serait pourtant plus appropriée.*
2. *Depuis quatre ans, l'équipe Public Banking de BNP Paribas Fortis s'essaie à l'expérience, autour de trois principes: traitement de chacun de façon intrinsèquement égale, priorité au développement personnel et auto-direction.*
3. *Les résultats financiers suivent mais, paradoxalement, ils ne peuvent être qu'une des conséquences possibles, et non le moteur ou l'objectif premier du projet.*