



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ? »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Compte-rendu
15.01.2011

« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise? »

Isaac Getz

*Professeur de gestion à la Haute École de Paris ESCP Europe,
Conseiller d'entreprises dans le monde entier et
auteur de « Freedom Inc. » (L'organisation libérée)*





Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« *Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?* »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

TABLE DES MATIERES

Présentation par Laurent Ledoux	3
Introduction	3
1. Exemple d'une entreprise libérée en Picardie : Favi	4
2. Vos employés sont-ils impliqués ou pas ?	7
3. Qu'ont fait les leaders d'entreprises « libérées » pour permettre l'implication, l'initiative et la responsabilité de tous leurs collaborateurs	9
4. Exemple d'environnement où les salariés sont traités comme intrinsèquement égaux - avec confiance, respect, équité (règle de vie # 1) : Chaparral Steel	14
5. Exemple d'environnement qui permet le développement des collaborateurs (règle de vie # 2) : SOL	16
6. Exemple d'un environnement qui permet l'auto-direction des collaborateurs (règle de vie # 3) : Semco.....	19
7. Interrogations philosophiques (I) : Quelle confiance pouvons-nous avoir dans l'homme et la bureaucratie ?.....	21
8. Interrogations philosophiques (II) : La liberté est-elle égale à l'anarchie ?	22
9. Interrogations philosophiques (III) : La sécurité par les règles de vie ?	23
10. Interrogations philosophiques (IV) : Peut-on avoir confiance en l'homme ? Est-il bon ?	24
11. Interrogations philosophiques (V) : Quelle relation entre l'homme et l'environnement ?	26
12. Interrogations philosophiques (VI) : De quelle façon l'environnement peut-il agir sur la condition humaine ?.....	27
13. Interrogations philosophiques (VII) : Le leader libérateur est-il un homme sage ?	30
Débat avec les participants	32
14. Conclusion : un leader peut bâtir un environnement dans lequel une performance exceptionnelle est obtenue par des gens libres, responsables et heureux.....	40



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Présentation par Laurent Ledoux

Professeur de gestion à la Haute École de Paris ESCP Europe, Isaac Getz a commencé comme ingénieur en système de gestion informatique, pour ensuite faire un MBA suivi de recherches dans les sciences cognitives, en particulier liées au développement de l'esprit stratégique et tactique chez les enfants. Ce qui l'a mené à faire un doctorat en psychologie cognitive et à étudier des domaines très différents. Le résultat de ces dernières recherches est dans un livre intitulé « Freedom, Inc. »¹, dans lequel il détaille avec Brian Mc Cartney comment se sont développées des entreprises qu'ils appellent « libérées ». Nous allons discuter ce matin de la façon ces entreprises fonctionnent, sur base de quels principes et de quelle « philosophie ». Notons d'emblée qu'après ses recherches, notre orateur a même abandonné le terme de management qui ne lui paraît pas adéquat lorsque l'on parle personnes. Un manager ne « gère » pas des personnes selon lui. Il ne les motive pas plus. Il peut au mieux créer un environnement qui facilite la motivation et l'engagement que les personnes se donnent à elles-mêmes. Le ton est donné.

Introduction

Bien que je n'en aie pas le titre, je suis peut-être un philosophe d'entreprise car mon livre est, selon moi, en quelque sorte, un livre de philosophie pratique de l'entreprise. Parmi vos invités vous avez eu des gens que j'ai moi-même rencontré quand j'ai écrit ce livre comme ce philosophe américain, Koestenbaum², qui a écrit sur des dimensions similaires aux miennes. Il y a beaucoup d'échos dans ce qu'il écrit même si son approche est vraiment une approche philosophique pure.

D'où viennent toutes ces thèses que j'ai développées ? Ce n'est en tout cas pas en étant assis dans un fauteuil confortable dans mon bureau, mais en voyageant beaucoup. A ce jour, j'ai été dans près de deux cent entreprises dans vingt-cinq pays. C'est simple : quand il y a quelque chose qui est un phénomène qui m'intéresse et pratiqué par une entreprise, j'y vais. Je fais mon immersion. Ainsi, si vous êtes intéressés par un sport en particulier, vous aller regarder des équipes. Pas les équipes vedettes d'une saison, mais celles qui, dans la continuité, font des choses exceptionnelles. Vous vivez un petit peu avec ces équipes là et essayez de comprendre alors pourquoi elles sont très différentes, pourquoi elles réussissent à rester bonnes dans la durée. Souvent, ce n'est pas parce qu'il y a un joueur, un coach, etc. Ils peuvent avoir changé quatre fois de coach et ils restent bons. Pourquoi ?

Mon collègue, Brian Mc Cartney et moi-même avons trouvé que le terme approprié pour qualifier ces bonnes équipes, ces bonnes entreprises, c'était la « liberté intégrée » dans toutes leurs actions, dans tout ce qu'elles font. En Anglais, Freedom, Incorporated, Freedom, Inc. C'est la liberté que nous connaissons tous et dont nous jouissons quotidiennement mais qui est paradoxalement si rare en entreprise.

¹ Voir : <http://freedomincbook.com/>. Le livre sera prochainement « traduit » et publié en français sous le titre probable « L'Entreprise Libérée ». Je dis traduction mais en fait, il s'agit de deux livres différents même s'ils traitent le même sujet. A vous de juger.

² Voir le site de Philo & Management



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Ainsi, nous considérons qu'une entreprise est « libérée » si elle correspond à un environnement dans lequel chaque salarié est à la fois libre et responsable pour prendre toutes actions que lui-même juge étant la meilleure pour l'entreprise. Ce ne sont pas les chefs ni les procédures qui font que les décisions sont les meilleures pour l'entreprise. Parce que, comme vous allez le voir, dans certaines de ces entreprises, il n'y a tout simplement pas de chef et surtout, il n'y a pas de procédure.

Quand je suis dans de telles entreprises, je suis un peu comme un gamin dans un magasin de jouets. Je vais vous amener à visiter quelque unes de ces entreprises.

1. Exemple d'une entreprise libérée en Picardie : Favi

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

Imaginez un magasin de pièces de rechange dans une usine ? Quand il y a quelqu'un qui a besoin de changer un filtre ou a besoin de boulons, il va chercher des pièces dans un magasin de pièces de rechange et généralement, il y a un magasinier qui est une personne sympathique, comme celui de chez Mercedes, sur la photo de gauche. Il vérifie quelle pièce l'ouvrier a besoin, si le chef a signé, il va la chercher et la lui donne.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

La photo de droite montre par contre le magasin de pièces de rechanges de Favi, une fonderie fabriquant des produits sur la base d'alliages cuivreux. Non seulement il n'y a pas de porte à ce magasin, il n'y a même pas de mur. N'importe quelle personne peut y rentrer, prendre quelque chose et puis s'en aller.

Et pourtant Favi n'est pas une petite entreprise, qui peut simplement se permettre de ne pas être stricte sur les procédures : c'est une entreprise qui exporte jusqu'en Chine et est visitée par des milliers d'experts en management du monde entier parce que c'est une entreprise avec des niveaux de performances incroyables. Je vais vous essayer de vous faire comprendre pourquoi.

Jean-François Zobrist, l'ex-CEO, qui a « construit » l'environnement « libéré » de Favi raconte l'anecdote suivante :

Lors de sa visite de notre entreprise, le CEO d'une multinationale me demanda en voyant notre magasin de pièces de rechanges :

- « *Mais où est le magasinier ?* »
- « *Il n'y a pas de magasinier* », je réponds.
- « *Mais, il n'y a personne qui surveille le magasin ?* »
- « *Non, nous ne surveillons pas chez nous.* »
- « *Mais vous vous fonctionnez comment alors ?* »

Et à ce moment là, un fondeur, Olivier, passe.

- « *Franchement, dis-je, je ne sais pas comment le magasin fonctionne, comment ils sont organisés. Nous allons le demander à Olivier.* »
- « *C'est simple, dit Olivier, si j'ai besoin d'une pièce je la prends, et puis c'est tout, je m'en vais.* »
- « *Mais, dit le CEO de la multinationale, si vous prenez la dernière pièce, puis quelqu'un vient après vous et ne trouve rien, qu'est-ce qui se passe ?* »
- « *C'est simple, répond Olivier, si je me sers de la dernière pièce, je vais là-bas derrière où il y a des cartons avec des pièces et j'en ouvre un nouveau pour les suivants.* »
- « *Et s'il n'y a plus de cartons, qu'est-ce qui se passe ?* »
- « *C'est simple, sur le carton, il y a une feuille avec le numéro et toutes les indications relatives aux pièces. Je prends cette feuille et je la donne à Pierrot, qui est celui qui passe les commandes chez nous. Je vais le voir et je lui dis que j'ai pris le dernier carton, qu'il faut commander de nouvelles pièces. Et Pierrot commande.* »
- « *Mais si Pierrot oublie, qu'est-ce qui se passe ?* », dit le CEO de la multinationale interloqué.

Alors Olivier, qui commence à être passablement énervé par ses questions, lui répond : « Monsieur, c'est une question de savoir-vivre ! » et puis, il s'en va.

Vous imaginez que le CEO de la multinationale n'est pas convaincu du tout : gérer un magasin avec du savoir-vivre ! Ce n'est pas sérieux. Et pourtant Favi fonctionne comme cela depuis près de 27 ans. Comme vous le voyez sur le slide de la page précédente, les résultats sont exceptionnels ! Leur produit phare, ce sont des fourches pour boîtes de vitesse. Sept voitures sur dix en Europe contiennent des pièces Favi. Pour un équipementier, c'est du jamais vu ! Et Favi exporte vers la Chine : cela veut dire que leurs prix ne sont pas plus cher que les prix chinois mais que leur qualité est bien supérieure. En fait, Favi a réussi à ne jamais augmenter ses prix depuis vingt-sept ans et est très rentable !



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »

Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Et pourtant, ce sont des Picards, pas des supermen ! La plupart des employés de Favi vivent dans un village, au milieu de nulle part. Mais c'est une entreprise « libérée » ; ses employés ne sont pas bien « gérés » par des procédures, des normes, des chefs ou des contrôles de qualité exceptionnelle. Ce sont tout simplement des gens qui font ce qu'ils jugent nécessaire pour l'entreprise, à tout moment, naturellement.

Par exemple, si des employés de Volkswagen ont un problème avec la pièce qu'ils ont reçu de Favi, ils appellent directement les employés de l'unité de Favi qui fabrique pour Volkswagen. Le contact direct. Et, s'il le faut, dans l'heure, deux des employés de Favi montent dans une voiture et se rendent chez Volkswagen, même à plusieurs heures de distance. Ils ne demandent permission à personne pour le faire. Ils le font s'ils le jugent nécessaire. Pour que vous compreniez bien ce que je veux dire, voici une autre anecdote. Un jour, la télévision appelle Zobrist, le CEO, pour l'inviter à présenter Favi à l'antenne. Zobrist n'y est pas allé et a proposé à un de ses collaborateurs, un fondeur, représentatif de leur travail, d'y aller à sa place.

Favi, tout comme Sea Smoke Cellars, qui produit l'un des 50 meilleurs vins du monde selon le Wine Spectator (voir le slide ci-dessous), est une des 30 entreprises qui nous avons visités, Brian et moi.

Un exemple d'une entreprise audacieuse

Sea Smoke

Des résultats exceptionnels

- Dans la liste des **"Top 100 Wines"** du monde (magazine **Wine Spectator**, 1^{er} année + 4 années consécutives; NB : Dans les Top 50, une quinzaine est française)
- **"Meilleur Nouveau Vignoble"** US (magazine **Food & Wine**)

Comment un environnement d'entreprise a-t-il permis ?

*Vous pouvez avoir le meilleur raisin du monde. Mais si vous travaillez dans des conditions misérables, vous n'allez pas produire un vin exceptionnel. C'est la **culture**, les **conditions de travail**, c'est pouvoir prendre certaines **décisions** par **vous même** et avoir cette **liberté** d'exprimer votre **art**, votre **métier** et votre **passion**.*

Isaac Getz, 2010

Kris Curan, Œnologue

2

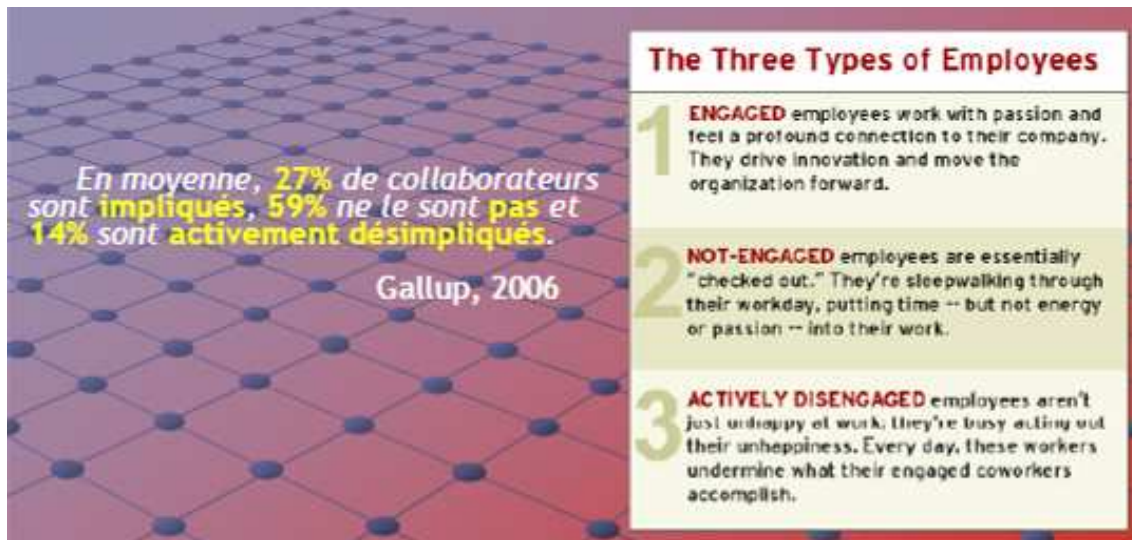
Quelles sont donc les raisons profondes des leaders qui ont conduit à ce type d'entreprise ? Une piste est de savoir si les employés sont en général engagés dans leur travail ou pas. C'est ce que nous allons voir maintenant.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

2. Vos employés sont-ils impliqués ou pas ?



Les sondages semestriels de Gallup, sur base d'un échantillon de dix millions de salariés, parlent d'eux-mêmes (voir slide ci-dessus).

Les « activement désimpliqués », est-ce du sabotage ? Les gens non impliqués sont des gens qui vont au travail pour accomplir deux actions : ils pointent le matin et ils pointent le soir. Entre les deux, ils meublent leur temps comme ils le peuvent et ils peuvent être très créatifs à cet égard. Les « activement désimpliqués », ce sont donc effectivement des saboteurs. Mais quand vous dites cela, vous n'avez pas encore été au fond du problème. Pour le faire, il faut d'abord se demander s'ils étaient déjà comme cela le premier jour quand ils étaient embauchés. Quand vous commencez à vous poser cette question, cela devient vraiment intéressant.

Imaginez un instant que vous êtes sur un bateau de huit rameurs. Vous, le CEO, êtes devant et derrière vous c'est le Directeur financier. Et à deux vous ramez chaque jour, vous essayez d'avancer. Il faut bien essayer de faire dix pourcent de rentabilité, non ? Les cinq derrière vous, ils font juste un « p'tit splash » dans l'eau pour que vous pensiez qu'ils travaillent. Et le gars, tout au fond, l' « activement désimpliqué », il rame en arrière.

Bien sûr, quand le Directeur financier regarde l'eau, il se dit que vous n'avancez pas beaucoup et c'est bien normal : si l'on en croit les sondages Gallup, la plupart des entreprises fonctionnent avec des équipes qui « fonctionnent » comme celles de ce bateau imaginaire (voir les proportions dans le slide précédent).

Evidemment, vous me direz, cela n'empêche pas que beaucoup d'entreprises arrivent quand même, année après année, décennies après décennies, à augmenter leurs performances. Elles utilisent pour cela dix mille moyens : refiler une carotte ici, donner une promotion là, monter quelqu'un d'un étage, plus proche de la direction... (Avez-vous déjà vu une tour où la



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
**« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques
dans l'entreprise ? »**
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Direction était au rez-de-chaussée ?) C'est même pour cela que les gens travaillent dans beaucoup de sociétés. Mais ces « moyens » ont quand même leurs limites puisqu'elles ne semblent pas permettre de changer de manière définitive les proportions entre les collaborateurs impliqués, non impliqués et activement désimpliqués. En d'autres termes, la croissance dans les performances dans la plupart des entreprises est probablement le fruit d'efforts particulièrement grands d'un petit groupe tandis que la majorité se contente de se laisser tirer et qu'une minorité sabote activement. La vraie question est donc : pourquoi tolère-t-on un tel système ?

Les leaders des entreprises « libérées » ont au moins ceci en commun : ils ont décidé qu'une telle situation n'est pas tolérable et donc ils travaillent à la changer. Ils ont en outre, comme nous allons le voir, une intuition quant à l'origine de ce « manque d'implication » qui ronge les entreprises.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

3. Qu'ont fait les leaders d'entreprises « libérées » pour permettre l'implication, l'initiative et la responsabilité de tous leurs collaborateurs

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. Carnoy and Isaac Getz

Quand je dis que chaque personne dans les entreprises libérées est « impliquée », je ne veux pas dire qu'ils le sont tous à 100%. Mais si vous avez déjà 70% de salariés qui rament de la même manière, vous imaginez que le bateau avance drôlement plus vite que dans le cas discuté précédemment. Au point où celui qui, au fond, essaierait encore de ramer en sens inverse, se fatiguera bien vite. En fait, ce que l'on constate dans les entreprises qui se libèrent, c'est l'auto – licenciement des « activement désimpliqués » : ils n'arrivent tout simplement pas à tenir longtemps dans un tel environnement.

Evidemment, cela prend des années de construire un tel environnement. Cela peut prendre au minimum trois à quatre ans avant qu'un tel environnement ne se solidifie, c'est-à-dire que la majorité des gens y adhèrent, à ces règles de vie, de partage. En même temps, cela peut être très facilement et très rapidement détruit.

Analysons maintenant brièvement les trois « règles de vie » essentielles qu'appliquent selon moi les leaders des entreprises libérées.

3.1. Règle de vie # 1 : Bâtir un environnement dans lequel chacun est traité en tant qu'intrinsèquement égal

Cette première règle, je la relie à la charte de La Ligue des Optimistes où les premiers mots énoncent que nous sommes tous des êtres humains. Que toute personne soit traitée comme intrinsèquement égale, cela implique confiance, respect, considération, équité,... Tous ces mots, vous les entendez parfois ou vous les voyez tapisser les murs de nombreuses entreprises : ce sont « leurs » valeurs. Mais, comme vous le savez, plus il y a des affiches comme cela dans une entreprise, plus il faut se méfier...

D'ailleurs, les valeurs d'une famille sont-elles en général affichées dans la cuisine, sur la porte du frigo ? Non. Les familles qui vous reçoivent bien, elles ont des règles de vie. Dans de telles familles, l'enfant qui quitte la table, prend son assiette, la ramène et la range dans le lave-vaisselle. Est-ce que c'est parce qu'il a des « valeurs » ? Non, dans cette famille, il y a des règles de vie partagées.



Chef, j'ai un problème!

Le résultat : Vous avez à la fois les problèmes et les excuses

Plutôt que des excuses, le leader peut obtenir la performance :
Vous êtes la personne compétente dans ce domaine. Que proposez vous?

Chaque fois quand on dit au subordonné **comment faire son travail** on le **déresponsabilise** encore un peu plus — et à l'inverse. **Cessons donc de le dire** aux salariés et commençons à **écouter** ce qu'ils ont à **proposer**.

Ceci ne constituera pas seulement une pratique permettant de booster l'initiative et les résultats. C'est aussi le début du traitement des salariés comme **intrinsèquement égaux** — la 1^{ère} étape de mise en place d'une **entreprise libérée**.

Isaac Getz, 2010

3.2. Règle de vie # 2 : Bâtir un environnement qui permet le développement des salariés

Si vous bâtissez un environnement qui permet le développement de vos salariés, vous allez avoir des collaborateurs qui ont envie de prendre des initiatives. A contrario, une fois que vous avez montré à un être humain que c'est un être humain inférieur, il ne prendra plus d'initiatives. Imaginez qu'un collaborateur vienne vous dire « Tiens dans telle situation, on pourrait faire ceci ou cela ». Si vous lui répondez : « Oui, c'est bien. Écoute, on va demander à Jean-Pierre de mettre cela en place. Tu peux retourner travailler. » Sous-entendu : il y a des gens qui ont un cerveau plus important, des capacités, etc. que le tien pour mettre cela en œuvre... Il est peu probable que cette personne revienne vous soumettre d'autres idées. Il est probable qu'il se referme comme une huître. Après cela, vous pourrez amener tous les couteaux que vous voulez, des carottes, des bâtons : il ne s'ouvrira plus à vous. Il mangera la carotte que vous lui donnerez. Il en demandera même plus. Mais il ne donnera plus volontairement de lui à l'entreprise. Alors, avec qui va-t-il partager ses idées ? A qui va-il dire que la société a encore perdu cinq millions inutilement et qu'il y deux nouveaux gros clients qui sont partis ? A qui va-t-il va dire : voilà ce qu'il aurait fallu faire ? A son ami avec qui il prend une bière à six heures. Pourquoi à lui ? Parce que cet ami le respecte, tout simplement.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Parce qu'il pense qu'il a des capacités, un cerveau, un esprit, de la curiosité et qu'il lui dit : « ah oui, c'est génial. C'est super, les idées que tu as ».

Favi est un bon exemple d'entreprises qui a bâti un environnement qui favorise le développement de ses employés, comme le montrent les citations du slide ci-dessous.

Evoluer vers l'activité où on *souhaite contribuer* le plus

*J'attends que des **circonstances** favorables se présentent pour... quasi naturellement laisser chacun entrer dans la bonne case. Parfois je provoquais un peu les **circonstances**...: "Dis moi ça fait combien de temps que tu fais ce job? 10 ans!!! T'en as pas un peu marre?"*

*Puis une semaine... plus tard: "Au fait si c'était à refaire **qu'est-ce qu'il te plairait de faire?**"*

*Ce fut long car parfois cela s'apparentait à ce jeu de patience où il faut faire coulisser un petit carré pour libérer un espace pour pouvoir bouger un autre petit carré. Voilà pourquoi cela prit **4 ans**. Mais après... je me suis entouré de collaborateurs **tous meilleurs que moi, dans leur domaine de compétence**...*

*Ainsi je m'étais condamné à **ne rien faire**, du moins tant que mes collaborateurs, qui eux aussi avaient décelé en moi quelques plages de compétences, ne me **déléguent du travail**...*

J.-F. Zobrist, FAVI, ancien Directeur, 2007

Par ailleurs, chez Favi, l'un des principes directeurs est que chacun doit pouvoir développer les compétences dont il a besoin pour pouvoir contribuer le plus dans l'activité où il/elle se plaît. Ce qui, pratiquement, a mené à ce que des femmes de ménages y soient formées au Japon pour être opératrices sur machines à commande numérique.

De femmes de ménage aux opératrices sur machines à commande numérique

*Si tu veux faire traverser une rivière aux gens, d'abord, fais-les **rêver** sur la beauté de l'autre rive, puis veille à ce que personnes **n'ai peur** de l'eau, **apprends-leur à nager** et alors ils traverseront **tous seuls**.*

Principe de Kawakita, selon J.-F. Zobrist





Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Ainsi, si quelqu'un arrive avec une bonne idée mais n'a pas encore les compétences pour les mettre en œuvre, le mieux n'est pas de le remballer mais plutôt de réfléchir à comment cette personne peut les acquérir, se développer et mettre en œuvre son idée. Dans tous les cas, on ne le désapproprie jamais de son initiative.

3.3. Règle de vie # 3 : Bâtir un environnement dans lequel chacun peut s'auto-diriger

Imaginez quelqu'un qui travaille dans le traitement des factures. Il s'est rendu compte que certains clients ne payaient pas leur acompte de 30% avant que ne leur soient livrés la marchandise. Or, lorsque la marchandise est prête pour la livraison, ils ont des problèmes de trésorerie. Il propose une solution en termes de Supply Chain Management pour que le client paye tout de suite. Et c'est là que les problèmes commencent pour lui. On lui dit : « Attends, nous on est le service comptabilité. On ne peut pas aller toucher à quelque chose qui est du ressort de la logistique. Ce n'est pas possible. Tu ne peux pas. » De même, lorsque des commerciaux ont une idée liée au marketing, on leur explique vite : « Tu vois, nous on est de ce côté du couloir et eux de l'autre. Il y a un mur entre nous et eux. Tu peux le traverser, leur donner des chiffres, mais attention, il faut toujours leur donner de faux chiffres. Les vrais chiffres, on ne les donne jamais. Tu comprends ? Et si tu ne comprends pas, nous allons déjeuner et je t'explique ce qu'ils m'ont fait pendant dix ans. »

Il y a de nombreux interdits dans les entreprises de ce type. Au contraire, si vous bâtissez un environnement dans une entreprise où chacun peut s'auto-diriger, c'est-à-dire où chacun peut dire qu'il faut prendre cette direction, pour le bien de l'entreprise, et qu'il a les capacités et les moyens de le faire sans être entravé par d'autres. Dans ce cas vous aurez une explosion d'initiatives positives pour l'entreprise. C'est exactement ce qui est arrivé et continue d'arriver chaque jour chez Gore, comme le montrent les trois slides suivants.

GORE
Chimie Technologies
Horizontale

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

- **Croissance organique** de 0 (1958) à \$2 milliard (2008) : taux moyen **15% par an**
- **Croissance salariale** de 3 à 8,400 associés : taux moyen **15% par an**

Question d'un nouveau salarié : Où est mon poste?
Réponse : Trouve.

Exemple: Brad, aujourd'hui Corporate Leader à Gore;
Recruté avec **18 ans** d'expérience technique et de management de ventes et marketing à DuPont

Ils cherchaient quelqu'un pour un rôle de leader, mais ils n'allaient pas recruter quelqu'un et dire à une équipe "Voici votre nouveau leader"... Alors ils ont dit:
"Voilà un bureau, un téléphone, voici une équipe qui a beaucoup de besoins, voici quelques idées à propos des contributions et engagements que vous pourriez faire. Faites un tour, parlez aux gens et trouvez ce que vous souhaiteriez à faire."

SARAH CLIFTON
SUPREME COMMANDER
1505 NORTH KENNETH STREET
FLORISSANT, MISSOURI 63031
Phone: 636-374-6811
Fax: 636-374-6811

A. L. LEWIS
Executive Sponsor
(AND) HR CHAIRMAN
302-738-4880
Fax: 302-738-7716
E-MAIL: lewis@lgore.com

GORE
Chimie Technologies
Horizontale

W. L. GORE & ASSOCIATES, INC.
333 Paper Mill Road
P.O. Box 3029
Norwalk, CT 06856-0329

Isaac Getz, 2010

11

L'innovation continue de produits chez Gore grâce à l'initiative des associés

Dès sa seconde innovation — Gore-Tex, à 1971— l'entreprise a **innové ~1000 produits** qui ont conduit l'entreprise sur les **marchés** aussi variés que textile, automobile, aérospatial, chimie, électronique, énergie, environnement, équipement médical et **musique**.



Isaac Getz, 2010 12

L'innovation continue de produits chez Gore: Exemple



A partir de 2004, Elixir est devenu leader du marché des cordes pour les guitares acoustiques avec **35% de parts de marché**.

Isaac Getz, 2010 13

Rentrons maintenant dans le détail de chacune de ces trois « règles de vies » en approfondissant un peu plus le cas d'une entreprise en particulier.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

4. Exemple d'environnement où les salariés sont traités comme intrinsèquement égaux - avec confiance, respect, équité (règle de vie # 1) : Chaparral Steel



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

Avez-vous entendu parler de Nucor ? C'est une partie de cette entreprise qui a mis à genoux US Steel, un de ces grands monstres de la taille de General Motors.

Chaparral Steel fait partie de Nucor. Ce sont les fabricants d'acier au coût le plus bas du monde. Ils font fondre par exemple des anciennes voitures et les transforment en d'énormes pieux comme on le voit sur le slide.

Chaparral Steel applique, sans en être totalement conscient, les « règles de vie » que j'ai énoncées (c'est moi qui les ai définies en observant des sociétés comme celles-ci). Ce sont parfois des choses qui peuvent paraître anodines. Ainsi, à Chaparral Steel, on ne peut pas imaginer qu'il y ait des parkings réservés : le message est « nous sommes tous dans le même bateau. Vous êtes tous très importants, sans aucune discrimination. »

C'est peut-être également ce qui est dit dans de nombreuses entreprises mais ce n'est pas ce qui est fait. Imaginez que Muriel soit standardiste dans une entreprise. Elle est la « voix » et le premier « visage » que rencontrent les clients de cette entreprise. C'est donc quelqu'un de très important. Mais s'il pleut, Muriel devra probablement marcher trois cent mètres sous la pluie, ruinant sa coiffure, car aucun parking n'est prévu pour elle. En revanche, le PDG pourra garer sa voiture à l'entrée. Qu'est-ce que cela envoie comme message à Muriel ?



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ? »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Lorsque j'ai fait ma visite de terrain à Chaparral Steel, j'ai raconté au CEO, Gordon Forward, qu'un de ses managers n'était pas content parce qu'il n'avait pas de parking réservé. Il m'a répondu : « C'est pourtant stupide. Si vous avez un parking réservé, je sais où vous vous gardez votre voiture. Dès lors, quand vous avez envie de partir pour jouer au golf, moi je sais que vous êtes parti. Tandis que quand il n'y a pas de parking réservé, je ne sais pas où vous êtes. Donc vous pouvez partir quand vous voulez pour aller jouer au golf ! »

Dans des entreprises comme Chaparral Steel, la sécurité est vitale. Il y a ce qu'on appelle des torches brûlantes : de l'acier en fusion qui vole dans toutes les directions. Vous vous imaginez qu'à tout instant vous pouvez mourir. Parce que si quelque chose comme cela vous perce, vous êtes morts. Dans la plupart des entreprises, il y a un responsable Sécurité, des règles, des surveillances, etc. Chez Chaparral Steel, pas : la sécurité est la priorité de tout le monde, de chaque collaborateur, parce que la vie de chacun des employés est ce qu'il y a de plus important. On y fait donc confiance à chacun pour ce qui est le plus important. Par la même, on traite chacun comme intrinsèquement égal. Traiter quelqu'un comme intrinsèquement égal, ce n'est pas seulement ne pas crier sur lui, ce n'est pas seulement ne pas lui faire marcher trois cent mètres quand clairement le boss ne ferait que deux pas. C'est aussi et surtout respecter sa capacité de proposer, de trouver des solutions ou/et de donner des idées.

A contrario, dans certaine entreprise, on fait sentir en permanence aux gens : « Non, ce n'est pas pour vous ; La sécurité, c'est trop important. Nous allons recruter quelqu'un avec un cerveau gros comme ça – un monsieur sécurité – et c'est lui qui va s'en occuper. Vous vous allez continuer à travailler et on va vous dire comment appliquer les procédures pour qu'il n'y ait pas d'accident. » Or, c'est l'ouvrier qui travaille sur cet équipement. C'est cet équipement qui peut le blesser. La philosophie de la règle du traitement intrinsèquement égal est plutôt que dire : « Voilà les normes qui nous sont imposées. Vous connaissez cet équipement. C'est vous qui allez maintenant écrire comment travailler sur cet équipement. Si vous le jugez nécessaire, nous pourrions amener un expert extérieur pour élaborer ces règles. »

C'est pourtant bien connu, le syndrome du « Not invented here », pourquoi l'oublions-nous si souvent ?



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

5. Exemple d'environnement qui permet le développement des collaborateurs (règle de vie # 2) : SOL

SOL

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%**



Au départ une équipe de 100 personnes, Sol compte aujourd'hui plus de 8.000 personnes. La marge normale dans ce secteur est d'à peu près 3% ; leur marge est de 8%. Ils nettoient des bateaux de luxe, des hôtels, des aéroports, etc. Leurs équipes ont une totale liberté de s'organiser comme elles le veulent. Elles sont composées d'étudiants et de femmes au foyer. Elles ont des objectifs de performance qu'ils définissent eux-mêmes.

La première chose qu'a faite Lisa Joronen, quand elle a hérité cette entreprise de son père, est d'acheter un local abandonné et de demander à sa centaine de collaborateurs ce qu'ils voulaient en faire, quelles seraient les meilleures conditions de travail à leurs yeux. Ils ont commencé à faire des brainstorming et ont finalement décidé d'organiser leurs bureaux comme le montre le slide suivant : open space, sans bureau fixe. Chaque matin, ils vont s'asseoir là où ils le veulent, là où ils le peuvent. Lisa n'a pas plus de bureau réservé que les autres. « A une époque, dit-elle, j'avais trois enfants, donc je les déposais dans une école avant de venir et j'arrivais plus tard que beaucoup d'autres. Il arrivait donc régulièrement que je n'aie pas de place. Mais ce n'est pas grave : je ne sers pas à grand-chose. » En effet, selon elle (qui a quand même un doctorat en économie, ceux qui ont la valeur ajoutée, ce sont les commerciaux, les gens qui sont chez les clients, qui travaillent avec le client. Ce ne sont pas a priori les gens qui sont au siège, et surtout pas elle. Ces gens ne justifient leur travail que parce qu'ils soutiennent les commerciaux, les producteurs.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« *Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?* »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011



Au début, les employés ont également décidé de ce qui serait désormais leurs vêtements de travail. A l'époque, sur les cent personnes de la société, seuls 10 étaient contents de leur uniforme couleur kaki. Ils ont choisi d'adopter une couleur jaune, très vive. Cela paraît peut-être anodin. Mais cela a boosté le moral des collaborateurs. Ils ont changé leur nom aussi : on ne les appelle plus « le personnel de nettoyage » mais des agents de service.

Mais ce ne s'est pas arrêté à changer de nom : ils ont fait un pas de plus, décisif, pour que les collaborateurs se sentent considérés : ils ont changé leur horaire de travail pour avoir plus de contacts avec leurs clients. En effet, habituellement, les équipes de nettoyage passent quand le client n'est plus au bureau. Or, c'est un problème fondamental : comme ils ne voient jamais les clients, ils ne voient jamais ce qui va ou ne va pas. Ils ne peuvent proposer de faire les choses différemment. Ils ont donc décidé que les agents de service allaient nettoyer pendant la journée. Ils ont réussi à convaincre les entreprises d'accepter qu'ils puissent nettoyer de jour tout en respectant leur travail. Les effets ne se sont pas fait attendre.

Imaginez une femme de ménage qui frappe à la porte d'un bureau et demande si elle peut entrer et nettoyer comme toujours. A votre avis que répond un homme quand on lui demande cela ? Généralement, il dira que c'est propre. La notion de propreté chez l'homme est somme toute assez relative. Pour les dames, c'est très différent. Cela a permis aux agents de service de Sol d'augmenter leur productivité tout en augmentant la satisfaction globale de leurs clients, car comprenant mieux leurs besoins respectifs.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ? »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

De même, elles apprécient mieux les demandes qui ne rentrent pas dans le contrat de base et peuvent rapidement appeler leur responsable commercial pour adapter le contrat, ajoutant des services supplémentaires rémunérés à la demande des clients. Les agents de services deviennent ainsi des apporteurs d'affaires !

Mais l'histoire ne s'arrête pas là. Un agent de service demande : « Pourquoi ne discuterions-nous pas directement avec l'acheteur ? Nous le connaissons. Il vient ici de temps en temps et nous discutons. » Lisa a trouvé que cela était une très bonne idée que les agents de services pouvaient dorénavant vendre elles-mêmes des contrats. Elle s'est juste demandé avec les agents de service quelles étaient les capacités nécessaires pour bien faire des contrats et ont identifié des formations pour ce faire. Résultat : aujourd'hui près de 15% des ventes de Sol proviennent directement des agents de service.

L'histoire va plus loin encore : les agents de services de Sol saisissent les opportunités qui se présentent à eux. C'est ce qui les amenés à prendre en charge la sécurité dans l'aéroport d'Helsinki, alors qu'ils en nettoyaient déjà les surfaces. Les autorités de l'aéroport étaient tellement contentes de leurs services de nettoyage qu'ils ont invités Sol à participer à l'appel d'offre pour la sécurité de l'aéroport et Sol, alors qu'ils n'avaient aucune expérience en la matière, a gagné l'appel d'offre.



En trois mois, Sol a du recruter six cent personnes ! Tout cela a été rendu possible par les initiatives des collaborateurs sur le terrain. Et c'est ainsi qu'une partie des agents de service de nettoyage a été formée pour gérer la sécurité d'un aéroport.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« *Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?* »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

6. Exemple d'un environnement qui permet l'auto-direction des collaborateurs (règle de vie # 3) : Semco

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.

Semco est une société au Brésil globalement industrielle, mais ils sont aussi rentrés dans les services. L'augmentation de croissance n'est pas organique. Ils font beaucoup de joint ventures pour acquérir rapidement les compétences que leurs clients requièrent. Ainsi, en 1990, un hôpital est venu les voir et leur a dit : « Chaque fois qu'il y a un problème, vous êtes là, vous êtes réactifs, vous faites un super boulot. Nous avons une société qui gère et assure la maintenance de tout notre réseau électrique mais nous n'en sommes pas très contents. Est-ce que vous savez faire cela ? Est-ce que vous connaissez un peu l'électricité ? Est-ce que cela vous dit de faire la maintenance ? » Bien que ce n'était pas leur business, les collaborateurs de Semco ont accepté. Et, de cette façon, petit à petit, ils se sont diversifiés. Selon Ricardo Semler, c'est l'auto-direction de ses collaborateurs qui a permis la croissance extraordinaire de Semco, comme il l'exprime dans le slide suivant (notez que tout comme chez Sol, il n'y a pas de bureau fixe chez Semco).

Car il ne s'agit pas pour lui de décider seul si telle ou telle extension de business est intéressante ou non d'un point de vue financier. Ce sont les collaborateurs qui décident ou non de rentrer dans un nouveau marché en fonction de leur intérêt pour cette nouvelle activité. Si une équipe est intéressée, elle peut foncer.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

A un moment donné, Ricardo Semler a dit : « Je ne viens plus. Vous n'avez de toute façon pas besoin de moi. Cela marche tout seul. Vous êtes auto – motivés. Vous êtes auto – contrôlés. » Le premier jour, ils ne l'ont pas cru. Ils ont reçu ce jour un colis de type Federal Express à son intention et sur lequel il était marqué « Urgent ». Ils ont envoyé l'un des leurs chez lui pour voir ce qu'ils devaient faire. Il l'a trouvé en bermuda à côté de sa piscine et s'est fait renvoyé au travail : c'était à eux à décider ! Bob Davis, de Sea Smoke Cellars, a une attitude similaire : il laisse au maximum ses collaborateurs décider.

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



Nous allons maintenant passer à quelques interrogations philosophiques que suscitent ces exemples : je compte sur vous pour soulever d'autres interrogations.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

7. Interrogations philosophiques (I) : Quelle confiance pouvons-nous avoir dans l'homme soumis à 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 **taches**, 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*

Vous avez compris à ce stade que « l'entreprise libérée » est un modèle alternatif. C'est le contraire de ce que l'on peut appeler une bureaucratie hiérarchique top - down avec tous les contrôles y afférents. Faut-il en déduire que la question de la confiance entre les collaborateurs est liée à la structure hiérarchique des entreprises ?

Effectivement, et pour le comprendre, j'aime citer John Whitney qui est l'ancien patron d'une des plus importantes chaînes de distribution aux États-Unis. Il a écrit un des livres les plus lumineux que j'ai lu sur ce sujet : « The Trust Factor » (1994). Il est devenu consultant et a été appelé à sauver des entreprises qui étaient au bord du gouffre. Il transformait ces entreprises sur base des principes que j'ai évoqués et rapidement passait la main.

Pour Whitney, la moitié des opérations citées dans le slide sont inutiles car elles ne sont pas productives : elles ne servent pas directement les clients ; elles ne produisent rien. Ce sont juste des activités de contrôle et – ce qui est plus grave – les gens résistent et luttent contre ce type d'activités, pour contourner ce système répressif.

Pour savoir ce que je veux dire, pensez aux procédures qu'il faut suivre pour acheter le moindre truc dans la plupart des grandes entreprises. Cela coûte souvent beaucoup plus cher que le produit lui-même ! Il y a des gens qui trouvent des combines pour y échapper : ils passent des notes de frais généraux, etc. Ou bien ils saucissonnent les achats.

Une petite anecdote exprime bien le problème. Un jour, quelqu'un est parti pour deux semaines en Norvège pour son entreprise. Arrivé fin septembre avec ses mocassins, il est



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

allé acheter de grosses chaussures fourrées. Quand il a rempli sa note de frais, il y a mis les bottes. La comptabilité lui a renvoyé sa note avec en lettres majuscules : « LES VETEMENTS NE SONT PAS REMBOURSES ». Il a refait sa note, mais en prenant soin d'ajouter un ou deux dollars à chaque article de sa note de frais et en supprimant l'article « bottes ». Le total restait le même. En majuscule, il a écrit : « TROUVEZ LES BOTTES ». Le PDG de la société a alors compris que toute sa comptabilité était « fausse » et à partir de ce moment a supprimé les contrôles et règles inutiles. Il en est sorti des choses très intéressantes.

Voilà pourquoi et comment la confiance est fondamentale et dépend fortement de l'environnement, bureaucratique ou non, dans lequel doivent opérer les collaborateurs.

8. Interrogations philosophiques (II) : La liberté est-elle égale à l'anarchie ?

Quand il n'y pas de contrôle, est-ce l'anarchie ? Rappelez-vous de Jean-François Zobrist, l'ancien CEO de Favi. Un jour, après quatre mois de prise de ses nouvelles fonctions, alors qu'il était en train de tondre sa pelouse, sa tondeuse est tombée en panne. Alors, il a démonté la tondeuse pour la réparer et a constaté qu'une bougie était grillée et il l'a remplacée. La tondeuse est repartie. C'est alors qu'il a eu une illumination : comment cela se passerait-il si quelque chose du genre arrivait dans l'usine ? A l'époque, l'opérateur n'avait pas le droit de toucher la machine ; il devrait le dire à son chef de production ; son chef devrait faire une demande au chef de service de maintenance ; celui-ci devrait envoyer un mécanicien. Entre temps, l'opérateur devrait travailler sur une autre machine. Le mécanicien dirait : « Ce n'est pas un problème mécanique, c'est électrique » ; on enverrait un électricien, etc. Tout cela prendrait des semaines ! Alors que cela aurait pu être réglé rapidement. « Comment puis-je donc faire, se dit Zobrist, pour que l'opérateur puisse directement démonter la machine et dispose facilement des bougies nécessaires pour la réparer ? » C'est ce qui l'a mené à suivre la philosophie managériale décrite dans le slide ci-dessous :

- 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**.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ? »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

La question générale est donc : comment faire pour supprimer systématiquement toutes les activités inutiles. Pour Zobrist, il ne s'agit pas de faire de grande analyse de business process. Il s'agit de bâtir un environnement qui favorise un savoir-vivre qui le facilite. Dans un tel environnement, les activités sont en quelque sorte auto – contrôlées par les collaborateurs. Par exemple : pourquoi celui qui a pris la dernière pièce va-t-il le signaler, de façon à ce qu'une nouvelle boîte soit mise à disposition ? Parce qu'il respecte le travail des autres, de celui qui viendra après lui, dont il connaît par ailleurs le prénom. De la même façon, si l'on s'engage à faire quelque chose, on le fait. Point barre. Ne pas le faire ou le faire en retard est un manque de respect. Ou alors, on prévient : « Ecoute, j'ai un gros problème. J'ai promis de, mais sache qu'il y a un risque que je ne puisse pas le faire. » Et on peut s'organiser différemment, se donner un coup de main...

Tout cela ne veut pas dire que s'il n'y a pas quelqu'un qui vous contrôle, il n'y a pas de contrôle. Pour la plupart des choses que nous faisons dans la vie, il n'y a de contrôleur assis sur notre épaule. Nous nous auto – contrôlons. Par exemple, si la plupart de vous – je ne dis pas la totalité – était ici à l'heure, c'est que vous vous l'êtes quelque part imposé. Ces auto-contrôles dépendent des conventions culturelles. Ainsi, un jour, je suis arrivé en retard pour donner cours à des Norvégiens. J'étais grillé. Je n'ai même pas pu commencer à parler alors que ce n'était même pas ma faute. L'horaire qui m'avait été communiqué était neuf heures alors qu'il fallait en fait commencer à 8:30. Donc je suis arrivé une demi – heure en retard. J'étais mort pour eux, inexistant, plus un être humain. Parce que pour eux, il s'agissait du non-respect d'une notion fondamentale.

En tous les cas, les règles de vie, cela s'apprend.

9. Interrogations philosophiques (III) : La sécurité par les règles de vie ?

A propos de la sécurité, j'ai entendu dire : « Vous voulez gérer la sécurité dans des banques avec des règles de vie ! Il faut être sérieux. Voilà un exemple de check-list de pilotes de chasse. C'est important, la sécurité dans les avions. »

Or, à Chaparral Steel, qui écrit les consignes de sécurité ? Les ouvriers eux-mêmes. Et leur consignes sont solides, parce qu'ils sont les premiers concernés. Parce qu'ils ont la liberté d'en décider. Ce sont des activités pour lesquelles il faut effectivement élaborer des check-lists solides. Mais tout dans les entreprises doit être contrôlé. La grande erreur des bureaucrates c'est de penser que tout doit être géré comme cela.

Car, dans toute l'entreprise, il y a des hommes qui sont capables de s'auto – contrôler. Si vous avez promis à un client quelque chose, il y a une sorte de charte au contrat ; il faut le respecter à la lettre. Même quand vous payez un service de nettoyage dans les hôtels, s'il y a prévu un champoing, un gel douche, un savon, etc. ; dans chaque chambre cela doit exactement se trouver comme cela. S'il y a une procédure que les équipes ont élaborée, ils doivent les suivre. Mais ils se sentent libres car ils l'ont élaborée eux-mêmes.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

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 appliquées, pour **agir** et prendre des **initiatives**.



Isaac Getz, 2010 13

A contrario, quand on impose des règles à des collaborateurs, est-ce qu'ils les respectent pour autant ? Pourquoi y-a-t-il malgré toujours des blessés ? Pourquoi trouve-t-on encore et toujours des crasses dans les plats ? ? Peut-être parce qu'il y a des personnes d'hygiène et de sécurité qui embêtent les travailleurs ? ;-)

10. Interrogations philosophiques (IV) : Peut-on avoir confiance en l'homme ? Est-il bon ?

Robert Townsend, qui a transformé Avis, un jour s'est rendu compte qu'au siège, un certain nombre de managers distinguaient « nous » (ceux du siège) et « eux » (ceux qui louent les voitures dans les agences). Il s'est dit que c'était un problème sérieux parce que quand tu dis « eux », c'est comme si c'étaient des êtres inférieurs. Pour changer cela, il a fait une annonce : « Nous allons tous suivre le training des agents de base au comptoir dans notre centre. C'est une option bien sûr car je ne donne pas d'ordre. Mais par rapport à la contribution à la fin de l'année, c'est un élément important parce que je pense que c'est important pour nous tous de voir comment cela se passe sur le terrain. »

Il raconte à ce propos l'anecdote suivante. Il est en train de louer une voiture à quelqu'un qui le regarde et lui dit : « Je n'ai jamais vu quelqu'un aussi stupide et lent que vous. » Townsend lui demande : « Savez-vous ce qui est le plus incroyable ? C'est que je suis le Président de cette compagnie. » Et l'homme lui répond : « Au moins, vous êtes là. En tant que Président, vous savez ce qui se passe sur le terrain. Dans ma société, mon président, il ne sait même pas ce qui se passe. »



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Je vous raconte cette histoire parce que quand ils sont revenus au siège, sans que personne ne leur dise quoi que ce soit car on leur avait donné le costume rouge que les agents d'Avis portent, tout le monde a commencé à porter cela. Tout le management s'est habillé comme cela par une sorte de respect car ils ont vu ce que c'était que de faire ce boulot là.

Un autre exemple est Joronen, cf. la slide ci-dessous, qui présente une vision rousseauiste. L'homme comme la nature est bon, il est perverti par l'entreprise qui fait des contrôles.



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 sur, SOL n'est pas un paradis pour chacun mais nous avons crée 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.

Si vous observez la photo de Lisa Joronen, vous constaterez qu'elle n'est pas toujours blonde. Elle aime changer de coiffure car elle déteste la routine. Elle aime surprendre. Par ailleurs, l'uniforme de Sol est jaune et par solidarité, spontanément tous les salariés, tout comme Lisa, veillent à porter une touche jaune, que ce soit en portant une cravate ou un pull jaune, etc.

A l'école la présence de surveillants aux examens induit l'idée de la possibilité de tricherie. Il peut donc s'agir d'un incitant à la tricherie.

Je pose généralement la question : faites-vous confiance à l'homme ? Le responsable d'une unité de Pechiney³, Stéphane Magnan, reçut de son patron l'injonction de fermer cette unité. Il fit le tour de l'unité et constata que lorsqu'il s'adressait à un opérateur, celui-ci prenait peur. Au lieu de fermer l'unité, il en fit le tour et en apprécia le potentiel. Il demanda six mois de délai. Ensuite il racheta la société. Aujourd'hui grâce à cette croissance, l'unité est devenue l'un des principaux fournisseurs mondiaux de culasses en aluminium pour les automobiles.

Ces règles de vie, cet environnement, cette culture font que les bons côtés de l'homme se manifestent et que les mauvais côtés se mettent en sommeil. Tandis que dans une entreprise classique, on a affaire à des comportements négatifs.

³ Pechiney un groupe industriel français, actif dans les domaines de l'aluminium (production et transformation), de l'électrometallurgie, de l'emballage



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

11. Interrogations philosophiques (V) : Quelle relation entre l'homme et 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 Usocom

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

Harry Quadracci était un dirigeant dans une imprimerie classique du Milwaukee⁴. A l'occasion d'une grève, il a été déçu de la façon d'opérer de la direction générale. Les travailleurs faisaient grève devant les portes de l'usine pour empêcher l'entrée des matières premières et la sortie de la production. La direction, passant outre, continuait de livrer des pièces par hélicoptère. Les grévistes se mirent à tirer sur les hélicoptères. Quadracci, sorte de Directeur Juridique, avait négocié avec les syndicats et était presque arrivé à une solution équitable pour tous. Mais la direction décida dès lors de rencontrer les Syndicats et acceptèrent d'emblée toutes leurs revendications. Dégouté, Quadracci démissionna, emmenant avec lui sept personnes. Ensemble, en vingt-cinq ans, ils fondèrent une imprimerie qui réalise aujourd'hui deux milliards de chiffre d'affaire, compte douze mille personnes et est devenue le numéro trois en Amérique du Nord. Il est à noter que beaucoup de dirigeants qui démissionnent et commencent une compagnie, affirment qu'ils ignorent ce qu'ils vont construire, si ce n'est que ce sera le contraire de ce qu'ils ont vécu. De même pour les discussions relatives aux dates de vacances, on peut soit appliquer une procédure stricte soit adopter le modèle du dialogue entre deux êtres adultes. Dans ce dernier cas, la solution trouvée par les deux adultes, quelle qu'elle soit est validée - pourvu que le travail soit fait et la vision de l'entreprise respectée. Selon Quadracci, l'on peut apprendre à tous les individus des règles de vie, même à ceux qui sont en rejet de société. Ils deviennent des salariés éclairés grâce à l'environnement libéré. Un autre exemple est celui de Michel Munzenhutter qui est PDG d'une entreprise en Alsace. Il règle la question d'une manière plus socratique : ce n'est pas l'homme ou l'environnement qui prévaut, ce sont l'homme ET l'environnement.

⁴ Milwaukee est la plus grande ville de l'État du Wisconsin et la 25e ville des États-Unis de par sa population. La ville est le siège du comté de Milwaukee

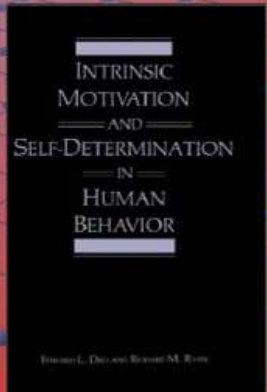
12. Interrogations philosophiques (VI) : De quelle façon l'environnement peut-il agir sur la condition humaine ?

Freedom Inc 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**



Le diagramme rassemblant les valeurs de Gore est une belle illustration d'un tel environnement.



En fait, la raison pour laquelle je n'aime ni le mot management ni le mot motivation, c'est que ces mots vont à l'encontre de la nature humaine.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Pourquoi faut-il motiver quelqu'un ? Quand vos enfants sont petits, faut-il les motiver pour jouer au foot ?

Intervention 1 : non pas pour jouer au foot, mais pour faire la vaisselle oui.

Vous avez tout à fait raison, parce que l'enfant ne souhaite pas faire la vaisselle mais veut jouer au foot. On a besoin de motiver les employés qui n'ont pas la volonté ou qui n'accomplissent une tâche qu'à moitié. Les entreprises sont fondées sur ce processus qui se nomme motivation, management ou selon certains, manipulation. Les contrôles existent pour vérifier que le système fonctionne. On utilise des bâtons et des carottes pour forcer ou manipuler en douce les employés afin de les amener à faire quelque chose. Le bâton signifie : tu ne fais pas cela, tu n'auras pas de promotion. Les contrôles existent pour vérifier que le système fonctionne.

Vous connaissez cette histoire du psychologue américain qui s'est débarrassé des gamins qui jouaient au baseball devant chez lui et qui faisaient un bruit incroyable alors qu'il était en train de travailler ? Il a ouvert la fenêtre et leur a dit : « les gars vous jouez tellement bien au baseball. Je vous observe depuis un moment. C'est tellement génial ce que vous faites que chaque fois que vous revenez jouer devant mes fenêtres, je vous file un dollar à chacun ». Les enfants, ravis, reçoivent leur dollar. Ils achètent des bonbons...et reviennent le lendemain. Le lendemain, il leur dit : « Écoutez, vous jouez aussi bien que hier mais je n'ai plus de billet d'un dollar. Je vais vous donner des pièces. Cela fera cinquante cents pour chacun ». Alors ils ont tiré un peu la tête. Mais ils ont continué à jouer. Le lendemain quand ils sont venus, il leur a donné vingt-cinq cents ; le surlendemain dix centimes ». Alors, ils se sont dit : « pour dix centimes, nous ne jouons plus ». Ils sont partis et ne sont plus jamais revenus.

Cette approche démotivante, appliquée aux jeunes, est perçue comme efficace par les patrons. Le tout est d'épouser la condition humaine. Mais si vous voulez faire cela plutôt que de lutter contre elle, il faut comprendre ce qu'elle veut dire. Ce sont les psychologues qui nous aident en cela.

La nature humaine est définie par des besoins universels. Maslow en 1943 avait établi une pyramide hiérarchisée de besoins qu'il déclarait universels. La base de la pyramide vaut aussi bien pour les animaux que pour les hommes. Et le management souvent reste à ce niveau. Il se dit : « si on vous file des carottes et de la sécurité, vous allez travailler ». Or ce qui est unique à l'homme, ce sont les besoins assez bien étudiés notamment par deux chercheurs : Deci et Ryan⁵.

⁵ La théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de Deci et Ryan



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Le premier des besoins selon eux est d'être traité d'égal à égal, de façon résectueuse, peut-être même avec amour. C'est ce que j'appelle la sécurité intrinsèque, c'est-à-dire d'être traité avec confiance, considération, respect et équité (« fairness »). Bien sûr culturellement cela se reflète de manière différente. En Belgique, on peut dire les choses de manière directe. Dans la culture française, il faut dire les choses de manière diplomatique. Peut-être est-ce parce que les français ont moins de confiance en eux-mêmes, ce qui les rend parfois arrogants et facilement sur la défensive. Quant aux chinois, s'ils sont soumis à une engueulade, ils peuvent aller jusqu'au suicide. Par contre tout le monde aime être accueilli le matin par un sourire, un bonjour et une formule de politesse. Or en général, les personnes hautes placées passent quasiment sans vous regarder. Dans certaines entreprises, c'est une règle de vie que de dire bonjour et de sourire. Les saluts s'échangent entre inconnus. Si quelqu'un ne dit pas bonjour, on s'inquiète à son sujet. A ce sujet, en France dans certaines régions, il est difficile d'embaucher un chauffeur de poids lourd. Un patron en a engagé un sans lui offrir plus que le salaire moyen, simplement car le chauffeur s'est senti accueilli et valorisé par l'accueil reçu. De même, récemment lors de ma visite chez Laurent dans une Direction, le garde de sécurité à l'accueil n'a pas répondu à mon salut, et m'a demandé mes papiers d'identité. A l'étage, au contraire, on m'a salué. J'étais satisfait car j'avais cessé d'être transparent.

Le second besoin, c'est le développement personnel. C'est-à-dire la conscience qu'ont les êtres que plongés dans un environnement propice, leur potentiel peut se révéler. Par exemple, dans les études, si une institutrice a cru en nous – et nous a considéré comme un individu et pas un animal – tout à coup nous avons eu envie de commencer à travailler plus, et avons commencé à réussir davantage. Notre potentiel s'est d'un seul coup développé. L'auto-motivation est née dans un environnement propice. Dès l'adolescence, l'être humain n'aime pas être contrôlé. Le jeu parental est d'essayer de contrôler. Le système de leadership est venu du système de thérapie familiale. Palo Alto a dit qu'il faut responsabiliser et ouvrir des espaces de liberté pour que l'adolescent soit non seulement libre, mais aussi responsable de ses actions ; et conscient de leurs conséquences. L'individu auto-motivé, dont les besoins sont satisfaits, peut s'auto – diriger, ce qui est positif pour l'entreprise.

Le troisième besoin est l'auto – direction. Dans l'entreprise classique, la notion de motivation est bannie parce que personne n'y croit. On ne croit que dans l'autre motivation, de la personne qui se motive elle-même à partir de ses besoins de base. Si l'entreprise ne répond pas aux besoins de développement personnel, les salariés iront les satisfaire ailleurs, par exemple en s'inscrivant chez Philosophie et Management.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

13. Interrogations philosophiques (VII) : Le leader libérateur est-il un homme sage ?

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

Mencius (372 - 289 BCE)

Est-ce que les leaders dont nous avons parlé sont intelligents ? Ce sont en fait des sages.

Vous voyez sur la photo un champ qui ne se développe pas bien. Que fait un manager ? Il se demande ce qu'il va donner comme motivation aux plantes. Mais jamais un jardinier ou un paysan ne feraient cela. Ils croient au potentiel. Si le potentiel ne se développe pas, si la performance dont ces gens sont capables est absente, ce n'est pas la peine d'agir. On ne peut pas motiver une plante. On ne peut agir que sur son environnement. Chaque plante a des besoins en lumière, en eau et en minéraux. Dans un environnement donné, elle va s'épanouir ou faner, voire mourir.

Sur l'image, vous voyez une photo de Mencius⁶, philosophe chinois. En Chine, cette approche s'est énormément développée. Il raconte cette histoire d'un paysan qui rentre chez lui, très fatigué après sa journée de travail. (J'ai lu cela chez François Jullien⁷).

⁶ Mengzi, en latin Mencius, philosophe chinois confucéen, est l'auteur d'un célèbre traité de morale écrit dans un style qui fut longtemps admiré pour sa parfaite clarté. La pierre d'angle de sa pensée morale et politique est la thèse d'une nature spécifique à l'homme, caractérisée par une inclination spontanée au bien. La compassion est instinctive : « Tout homme est doté d'un cœur qui ne supporte la souffrance d'autrui. » Pour Mencius, les hommes non seulement naissent libres et égaux, mais possèdent une noblesse infuse, celle du Ciel.

⁷ François Jullien est un philosophe et sinologue français, né le 2 juin 1951 à Embrun. Il est un orateur régulier des séminaires de Philosophie & Management.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Les enfants lui demandent pourquoi. Il répond qu'il a aidé son champ de riz à pousser. Comment as-tu fait ? Comme il ne pousse pas assez vite selon moi, je suis allé tirer chaque pousse de riz vers le haut. Les enfants plus tard constatèrent que tout le riz était fané parce que le paysan avait endommagé les racines. On raconte cette histoire pour démontrer que quand vous agissez directement sur une plante, vous l'endommagez. Ainsi, on agit pas sur l'être humain. On ne le manage pas et on ne le motive pas.

Pause. Film (qui peut être visionné sur le site de Philosophie & Management)

Introduction à la vision d'un film d'une minute sur deux entreprises de Picardie et Musocom, un groupe franco-allemand en Alsace. Le film présente Jean-François Zobrist, fondateur de Favi, et Michel Munzenhutter, membres et experts du réseau APM⁸, dont je suis un expert.

La bureaucratie anarchique est construite contre la nature humaine. Les polytechniciens ont appris à construire des ponts, mais pas à gérer les gens. Cinquante pourcent de notre énergie sert à lutter. Si les ouvriers s'arrêtent, on ne va pas pouvoir payer le patron. Mais si le patron s'arrête, les ouvriers continuent à faire fonctionner la machine.

Lorsque notre nouveau directeur est arrivé, on a commencé par parler de révolution car il y a trente ans, notre initiative semblait farfelue. Aujourd'hui c'est un succès. Même en temps de crise nous avons eu trente pourcent en moins de commande, personne n'a été mis au chômage partiel. Il faut trois conditions pour construire ce type d'entreprise: la présence, la science et la persévérance.

Je gagne ma vie. Je me plais dans mon travail. Je suis content. Je ne vais pas aller chercher ailleurs. On nous dit tout le temps : allez en Roumanie. Or nous ne souhaitons pas nous y délocaliser : ce n'est pas notre rêve. Notre rêve c'est comme notre image, c'est l'arbre, c'est le cru. Nous avons trois arbres. Nous sommes sur notre terre et nous y tenons. Notre vision, c'est quelque chose qui est fait pour durer dans la terre de nos enfants, avec le respect de cette terre-là. Notre entreprise très écologique fut la première à obtenir les normes de la qualité, de l'environnement, etc.

Le dernier livre de Zobrist s'intitule : le guide d'un patron naïf et paresseux. Il écrit qu'il travaille parce qu'il est très paresseux. Comment faire pour que je ne puisse rien faire ?

⁸ Association Progrès du Management



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

14. Débat avec les participants

Intervention 2 : pourriez-vous clarifier ce que vous entendez par le terme liberté ?

La liberté ici a exactement le même sens que lorsque l'on parle de liberté globalement dans les pays démocratiques. Il y a les pays libres et les dictatures. Quand on est libre, cela veut dire libre de ses actions. On est libre de la façon dont on considère qu'elle est la meilleure pour nous. Si nous avons envie de partir en vacances dans tel endroit, nous pouvons le faire dans les pays libres. Dans les pays non libres, nous ne pouvons pas partir en vacances.

En Union soviétique, à l'époque de Prague on racontait la blague suivante. A un américain est demandé : quel moyen de transport utilisez-vous ? J'utilise une Ford. Et si vous partez à l'étranger ? Nous avons une voiture familiale assez grande. A un français, mêmes questions : pour le travail j'ai ma R5 + une grosse voiture familiale si nous voulons aller à l'étranger. A un russe, idem : je prends d'abord un train de banlieue, puis je change pour un tram, puis je change pour un bus, après je marche un kilomètre ; et comme cela j'arrive. Et si vous devez aller à l'étranger ? Moi, je ne dois pas. Et si vous voulez ? Je ne peux pas. S'il y a une urgence ? Alors, on prend des chars.

Les révolutions américaines et françaises étaient liées par les mêmes idées. Des réseaux de francs-maçons très proches les uns des autres étaient animés par tous ces idéaux qui défendent que l'homme a de par sa nature des droits naturels.

A partir de cela vous voyez que s'il y a une sphère dans nos pays libres où nous ne jouissons pas de toute notre liberté, c'est l'entreprise.

Intervention 3 : Quand on utilise le mot liberté, je suis toujours mal à l'aise parce que je crois qu'il y a deux significations différentes dans lequel il est utilisé. Il y a la liberté que je résumerai rapidement comme l'absence de contrainte ou la diminution de contraintes. C'est celle de dire : moi je suis en Russie, je ne peux pas voyager à l'extérieur alors que quand je suis en France je n'ai aucune contrainte qui m'empêche de sortir de France. Cela ce sont les libertés pour lesquelles on se bat. Nous ne sommes jamais sur ce plan totalement libre. Dans tout environnement il existe des contraintes.

Et puis il y a le mot liberté qui est utilisé dans le sens de la faculté que chacun d'entre nous a de dire : cette contrainte là, je l'accepte ou je ne l'accepte pas. C'est le libre arbitre bien souvent. Et quant à moi je préfère utiliser un mot que j'ai inventé en utilisant le grec : « eleutheria » qui signifie en grec liberté. L'éleutherie, c'est la faculté que nous avons tous de dire, ici par exemple, j'accepte de me taire quand un autre parle ou je n'accepte pas de me taire quand un autre parle.

Ce que vous avez développé comme manière de gérer une équipe dans une entreprise, c'est d'élargir le plus largement possible la zone de contraintes au sein de laquelle chacun est invité à dire je l'accepte ou pas. Par exemple, le règlement de sécurité dans une entreprise a été discuté puis accepté ; accepter ce règlement, c'est faire usage de son éleutherie et accepter de dire : je me soumetts aux règles de ce règlement de sécurité.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Lorsqu'on parle de liberté, il convient de préciser de quoi nous nous libérons, de quelles contraintes, ou bien de préciser que nous parlons de la faculté que nous avons tous de décider si oui ou non nous acceptons des contraintes.

Dans votre manière de présenter les choses, je crois comprendre que vous invitez les dirigeants d'entreprise et autres chefs d'équipe à réfléchir aux façons pour l'équipe d'utiliser son éleuthérie.

C'est un exposé intéressant. Je ne peux pas répondre exactement à votre fil d'argumentations car ce n'est pas le mien; mais je vais vous dire quelque chose qui le rejoindra. Quand on lit des textes philosophiques sur la liberté, on retrouve effectivement les deux sens évoqués. Selon un américain : freedom from et Freedom for. Freedom from recouvre ce qui empêche la liberté. Dans toutes les révolutions, les gens se sont soulevés pour se libérer de quelque chose.

Dans l'entreprise, par rapport à la liberté dans ce sens-là, la première étape est de débureaucratiser l'entreprise, d'inviter tous les salariés à être intrinsèquement égaux en fait.

A la différence de ce dont vous avez parlé, cela ne laisse aucun choix aux gens d'accepter ou de ne pas accepter. Ces carcans sont imposés. RTT⁹, tu fais trente cinq heures. Il y aura un reporting hebdomadaire ou mensuel. Ce n'est pas une demande de choisir ou de ne pas choisir. Le discours est stalinien.

Il s'agit d'exercer d'abord cette première partie pour obtenir une entreprise libérée. Au sein d'une entreprise libérée, les leaders sont les libérateurs de ces contraintes. Les contraintes sont généralement imposées de manière arbitraire, puis justifiées. Les gens les ressentent de toute façon comme des contraintes et cherchent à les contourner. Une fois ces contraintes disparues, l'on considère les gens comme libres ou adultes capables de choix et n'ayant pas besoin de consignes ou d'injonctions. A partir de ce moment là vient une deuxième étape. Je répète qu'il existe une différence entre la société et l'entreprise.

Pour la société, nous ignorons si les gens ont une vision ou non. On peut en choisir ou non. D'ailleurs beaucoup d'êtres humains ne choisissent pas. Leur vie se passe comme s'ils flottaient sur quelque chose, puis par rapport à des courants ils vont d'un côté ou d'un autre. D'autres sont animés par la vision de quelque chose qu'ils souhaitent accomplir. Ils ont une certaine exigence vis-à-vis d'eux-mêmes. Ils savent où ils veulent aller. D'ailleurs ces gens là on les sent, on les voit. Ils disent clairement non à un certain nombre de choses et choisissent autre chose.

Dans l'entreprise : sans vision, c'est l'anarchie. Si vous ôtez les contraintes dans une entreprise classique et que les gens ne connaissent pas la vision, ce n'est pas grave car on continue de toute façon à leur donner des injonctions, sans leur en dire le pourquoi. Quand la personne est libre, elle va décider par exemple qu'un appel d'offre est une bonne initiative.

⁹ RTT = réduction du Temps de Travail



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Mais elle prend la décision d'économiser sur les frais postaux nécessaires, et rate les délais de l'appel d'offre. Elle a confondu contrainte économique avec la vision réelle de l'entreprise de gagner de nouveaux marchés, pour devenir numéro un par exemple dans tel ou tel service.

On ne vit pas partout dans le monde de la même manière. Comme a dit B. Crosby, pour calculer les dépenses de la plupart des ménages aux États-Unis, prenez le salaire et ajoutez dix pourcent. Dans le secteur privé, à un moment donné le banquier appellera en parlant de découvert, mais dans l'entreprise il faut soi-même tenir compte des contraintes budgétaires et de sécurité. Il faut savoir comment les intégrer.

Comme disait Quadracci, on s'adresse à des gens libres auxquels on explique les choses pour réussir l'accomplissement d'une vision. Parce que si nous ne gagnons pas d'argent, nous n'allons pas pouvoir continuer à cheminer. En matière de sécurité, chacun est strictement responsable de l'autre.

Dans une société de cent quatre-vingt-un consultants en finance aux Pays-Bas, le rez-de-chaussée est aménagé en grand café. Ainsi quand les gens arrivent au bureau, ils s'assoient, discutent, lisent un journal, prennent un expresso et des croissants. Spontanément certains commencent des réunions de travail. Tous savent pourquoi ils viennent au travail et ont des objectifs. Or pour nonante à nonante huit pourcent des gens, ce qui est très important c'est de savoir quand il faut arriver au travail et en partir. Alors que cela n'a pas d'importance.

Les contraintes importantes, intégrées et non imposées, sont celles qui servent la vision. Si les gens n'acceptent pas les contraintes, ils en discutent. Si un ministère fait une demande par rapport à l'hygiène, il est difficile de refuser. Chez Favi, beaucoup de clients exigent des statistiques de retard de livraison. Chaque fois qu'un nouveau client dit cela à Zobrist, il dit que Favi ne tient pas ce type de statistique. Si le client décide de ne pas contracter avec eux, il répond qu'ils ne livrent jamais en retard depuis trente ans.

On peut travailler sans un certain indicateur si l'on a face à soi quelqu'un de rationnel et flexible. Mais des institutions tels les ministères fonctionnent en vertu de lois contraignantes.

Intervention 4 : l'autorité ne reste t'elle pas dans les mains des propriétaires financiers ?

Je n'ai jamais dit que s'il n'y avait pas de contrôle, il n'y avait pas d'autorité. D'ailleurs ce type de processus est toujours impulsé par une personne qui est à la tête d'une entreprise, pas à la tête financière mais à la tête opérationnelle : DG ou patron, patron propriétaire ou responsable d'une business unit. La difficulté de certains DG que je rencontre est qu'ils sont persuadés que leurs actionnaires n'accepteront pas l'absence de contrôle. Le patron est-il libre d'organiser la marche de l'entreprise ?

Le patron accepte l'autorité qui est celle du résultat parce que l'actionnaire ou le groupe lui dit qu'il faut faire autant de marge, autant de chiffre d'affaires. Mais un patron belge n'aura pas les mêmes contraintes de marché qu'un français ou un hollandais. Aura t'il la liberté de s'organiser ?



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Erich Gerlinck, qui a transformé Harley-Davidson, a refusé dans plusieurs entreprises le poste de DG parce qu'il a posé comme condition d'être libre d'organiser son marché. On peut exercer sa liberté si l'on a affaire à un actionnaire rationnel, celui qui a investi ses biens dans cette entreprise et qui veut que le travail se passe bien.

Zobrist au départ était DG d'une société qui appartenait à un holding, à une personne qui possédait une dizaine d'usines industrielles en France et qui recherchait à remplacer le Directeur qui devait partir. Zobrist qui travaillait dans le process manufacturing, était Directeur Technique. Il était dans le process manufacturing. Un jour le patron l'emmène en hélicoptère de Reims à la vallée de Sommes. Ils se posent devant cette usine. Le patron sur place réunit tous les travailleurs, cent quatre-vingt personnes. Le patron déclare alors : voilà votre nouveau Directeur. Il appelle Zobrist trois semaines plus tard en lui demandant « ils ne t'ont pas mangé ? ». Dès ce moment, Zobrist fut confirmé dans son poste.

Intervention 5 : quand j'écoute ce que vous racontez, il y a un mot quand même qui revient souvent. C'est le mot confiance. Or la confiance actuellement est très souvent ébranlée. Elle n'est même plus là. Ce n'est pas évident de la reconstruire. C'est un travail de tous les instants. Moi je me demande vraiment comment...

Je ne crois pas qu'il faut construire la confiance. Il faut l'avoir. Si déjà, vous ne l'avez pas dès le départ... Imaginez que vous soyez une maîtresse d'école et que vous avez l'impression que les élèves ne vont pas tricher. Vous allez instaurer immédiatement des contrôles et surveillances.

J'ai passé un an aux États-Unis, ils ont là-bas ce qu'on appelle le honor system¹⁰. Dans beaucoup d'université, les étudiants américains choisissent quand ils veulent passer les examens. Les examens durent trois heures. Personne ne les surveille. Personne ne regarde l'heure. Après, quand c'est terminé, ils rendent leur la copie. Le code d'honneur exige que l'on ne dévoile le sujet à personne. Et cela marche. Devinez qui auto-contrôle cela ? Les étudiants. Les étudiants sont ceux qui demandent l'exclusion des tricheurs.

Ce système existe depuis 1842 : dans l'université de Virginia, un étudiant avait tué le doyen au milieu de la pelouse dans ce qui était l'université la plus militarisée. Un nouveau doyen est arrivé, un ancien juge, qui a commenté : je comprends pourquoi on en est arrivé là. Il a instauré qu'avant tout examen on signe un papier spécifiant qu'on le passerait en toute honnêteté. Ensuite, ce sont les étudiants qui ont commencé le système expliqué ci-dessus.

Malheureusement la plupart des gens pensent que le contrôle est le pendant nécessaire à la confiance. Très vite, ils commencent à tricher parce que c'est une sorte de contre – prophétie : dès que vous êtes surveillés, vous commencez à cacher des choses. En revanche, si vous traitez les gens comme des personnes honnêtes et leur faites crédit, si – comme dit Zobrist – quelqu'un vole un rouleau de papier de toilette, dans l'heure c'est la porte.

¹⁰ Le système d'honneur ou le système de l'honnêteté est une façon philosophique de la gestion d'une variété d'activités basées sur la confiance, l'honneur et l'honnêteté. Quelque chose qui fonctionne en vertu de la règle du «système d'honneur» est généralement quelque chose qui n'a pas strictement appliquées les règles régissant ses principes. C'est aussi un système de reconnaissance de la liberté de la surveillance habituelle (pour les étudiants par exemple), étant entendu que ceux qui sont ainsi libérés seront liés par leur honneur de respecter les règles et n'abusera pas de la confiance placée en eux.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Mais a priori ici, il n'y a pas de voleur et tout est ouvert, dont le magasin de pièces de rechange. Dans les autres entreprises, quand vous allez à la cantine, il faut présenter un badge parce que certains ont peur que vous preniez deux déjeuners.

Intervention 6 : c'est un retour aux besoins fondamentaux.

Le manque de confiance mène à des monstruosité telles que des entreprises de bureaucratie anarchique.

Intervention 7 : moi, il y a des mots qui me viennent, et je voudrais essayer de résumer pour voir si j'ai bien compris.

Vous n'êtes pas obligé de bien comprendre. Ce qui m'intéresse, c'est votre perspective.

Plutôt que d'imposer des règles et des contrôles, j'ai tendance à dire qu'il faut expliquer aux gens avec qui nous allons travailler les objectifs, voir s'ils s'y retrouvent, demander s'ils veulent prendre des responsabilités, et puis leur faire confiance.

C'est vrai dans les éléments, mais pour moi il faut comprendre ce que vous êtes en train de construire. Vous avez vu : je n'utilise pas ni le mot valeur, ni le mot culture. On dit : ce n'est pas dans notre culture. Qu'est-ce que cela veut dire ? Tout est culture. Par exemple quand vous demandez : est-ce que je peux travailler de chez moi ? Je ne vais pas perdre une heure aller, une heure retour dans les embouteillages. On va vous répondre : ce n'est pas notre culture. C'est-à-dire que leur culture, c'est le flicage. Je n'appelle pas cela une culture, mais des contraintes. Selon moi, une culture ce sont des règles de vie auxquelles la majorité des gens ont volontairement adhéré. Une culture, c'est quelque chose qui est émergent.

Quand vous dites que dans telle région, il y a une culture ; c'est que les gens de cette région par une sorte d'évolution naturelle ont un certain nombre de règles qui entre eux les régit. Dans un village alsacien, tous les gens mettent quelques fleurs rouges aux fenêtres. Ces pratiques font une communauté. Vous vous imaginez qu'il n'y a aucune règle, aucune loi.

Si la majorité des gens adhèrent à cela, c'est bon. Parfois dans une entreprise un nombre de personnes se comporte selon certaines règles de vie mais pas la majorité. Alors il faut un par un les amener à cela. Par la confiance et l'explication de la vision. Le travail du leader est d'être à disposition, d'être le porteur d'eau. Vous imaginez qu'un jour un PDG s'aperçoit que les gens ont soif parce qu'il fait chaud, il leur apporte à boire à tous. Il doit agir, les aider et non uniquement faire des déclarations. Il doit s'engager non à 99% mais à 100%. Et c'est cette exigence permanente qui fait que c'est tellement difficile.

Cela prend du temps. Après, vous gagnez petit à petit. D'ailleurs, vous perdez aussi. Vous perdez des gens qui ont absolument besoin qu'on leur dise ce qu'il faut faire parce qu'ils sont déboussolés. Vous allez voir de la résistance chez certains managers qui aiment le pouvoir. Que vont penser les gens ? Est-ce juste ce que vous avez fait à cette personne ? Pendant quinze ans, c'était un bon manager. Et là maintenant parce que vous avez décidé de changer l'entreprise, tout à coup c'est la porte. Alors, qui sera le prochain ?



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Vous allez le voir, discuter avec lui, lui donner une ou deux chances - formation, coaching... Mais il a fait tous les coaching et cela ne marche pas. Il faut le convaincre de trouver un projet où il sera un leader sans carcan. Le rassurer qu'il gardera son salaire.

Par exemple, chez Michel Muzenhutter, les leaders voulaient plus de libertés. Muzenhutter a supprimé les postes de directeur. Aucun n'a démissionné. Au contraire, ils ont développé des initiatives avec une valeur ajoutée énorme.

C'est important et il faut se donner beaucoup de temps jusqu'à ce que septante pourcent du personnel adhère à votre vision. Quand vous arrivez à ce pourcentage, c'est gagné. Alors, vous pouvez commencer à aller jouer au golf, aller à la pêche.

Intervention 8 : quels sont d'après vous les facteurs externes non psychologiques qui seraient les freins par rapport à la mise en place d'une telle culture, ou d'un tel type de management ? Par structures externes, je pense aux structures visibles comme la hiérarchie, les codes de conduite, les règles internes, mais externes de soi. Celui qui veut le faire qui est dans tel environnement que ...

Je vous ai signalé qu'il est très important qu'il ait saisi cette liberté, qu'il ait pu obtenir de l'actionnaire – s'il n'était pas lui-même le patron – cette liberté de s'organiser comme il le veut. C'est-à-dire qu'il ait obtenu des actionnaires qu'ils ne viennent pas se mêler de la manière dont il a organisé le travail des gens. Le comment ne vous intéresse pas. Le pourquoi est ce sur quoi nous nous mettons d'accord. Les résultats, je vous les livre et vous en informez.

Après, quand vous commencez à construire cela, vous allez vous heurter à pas mal d'obstacles. Il y a des choses qui relèvent d'une simple logique d'entreprise. Une entreprise ne peut pas fonctionner sans Ressources Humaines (RH). S'il n'y a pas de RH, l'entreprise risque de s'écrouler. Mais vous direz : « Nous n'aurons pas de RH ». Cette absence de RH créera des résistances au sein de l'entreprise. Mais cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de fonctions RH. Vous allez recruter. La formation va continuer. Simplement, tout cela sera de la responsabilité des équipes.

Celui qui connaît le mieux quel est le profil à recruter pour bien faire ce travail, c'est le co-équipier. C'est donc lui qui va établir le profil. Maintenant si vous ne savez pas comment recruter, pour pallier à cela, il existe des chasseurs de têtes et des annonces. Par exemple, notre ancien DRH est devenu un SOS Ressources Humaines doté de toutes les compétences nécessaires, mais il est seul et il n'est pas un surhomme. S'il n'y arrive pas, il dispose de tout un réseau d'experts et de consultants, qui vont lui permettre d'organiser les mécanismes nécessaires au recrutement. Dans certaines entreprises comme Favi, il n'existe pas de Direction Financière. Comment établissent-ils leurs budgets? Les mille et une usines font leur budget, puis les leaders des usines se réunissent une fois l'an et mettent leur budget en concertation afin d'estimer le budget global de l'entreprise.

Une entreprise qui a des moyens d'auto-financement ne jugera pas nécessaire de consulter pas les banques pour des changements de machines ou autre. Ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de contraintes.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« **Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?** »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Certains éléments sont requis pour assurer le fonctionnement du point de vue finances, cash-flow, etc. Ils n'ont pas non plus cent cinquante indicateurs comme Arcelor¹¹ par exemple. Mittal a quatre indicateurs. En consulter beaucoup prend du temps.

Il faut conserver ces piliers pendant un temps, puis les faire sauter car ils sont contraignants. Mais la contrainte principale contre laquelle un leader de ce genre ne tardera pas à se heurter est la prolifération et les strates de managers. Ils estiment qu'ils ont mérité leur poste. Leur travail est essentiel.

J'ai observé deux cas de figure. Dans le premier cas, vous réussissez à vous « convertir » vers ce style. Les managers conservent leur titre, mais deviennent des leaders au service de leurs équipes, plutôt que l'inverse. Ils ne donnent plus d'ordres. S'il y a un problème, ils vont voir les travailleurs pour leur demander ce que ceux-ci proposent pour le résoudre. Ils en discutent avec eux puis donnent leur accord. Ils expliquent et réitèrent la vision car ils sont là pour donner aux autres les moyens de bien réussir.

Dans le deuxième cas, il existe un blocage car vous n'avez pas la majorité pour vous. Alors il faut rediriger le travailleur qui bloque, le faire évoluer au sein de l'entreprise. Généralement, il est coopté par l'équipe. Souvent celui qui apparemment a le rôle de second qui encadre, en réalité est un leader. Petit à petit, les choses se mettent en place.

Intervention 9 : Dans ces entreprises libérées qui fonctionnent bien d'après votre expérience, est-ce que l'échelle de salaire aussi est égale ?

Les salaires sont un élément du package. Ces entreprises, qui ont pas mal d'argent, ne sont pas dans une logique de maximiser le shareholder value. Point de vue croissance, Munzenhutter s'impose d'avoir une croissance annuelle de six pourcents, au lieu de huit ou quatre, car selon lui chaque année en moyenne on gagne six pourcents en productivité. Ceci car chaque travailleur est impliqué dans l'amélioration des activités et la réduction des coûts.

L'entreprise a promis à ses travailleurs d'assurer leur avenir, la pérennité de leur emploi. D'où l'obligation, non par rapport au financier, mais vis-à-vis de ces gens là d'avoir six pourcents en plus de travail. Il existe aussi des exigences de rentabilité par rapport aux actionnaires.

Premièrement, si l'entreprise est rentable, les salaires reflètent la contribution du travailleur. Plus il contribue et s'implique, plus son salaire sera élevé. Deuxièmement, il faut respecter la fourchette de salaires en vigueur par rapport à votre métier sur le marché du travail. La confiance implique qu'il ne faut ni exploiter les gens, ni les attirer uniquement par l'argent. Si les normes de salaire dans un métier donné montent, les salaires suivent automatiquement la courbe. Quant à l'entretien d'évaluation, il est parfois paritaire ou basé sur votre contribution.

Quid du partage des gains ? Si vous faites des profits, le discours est clair et les livres transparents. Même dans une entreprise privée, les détails financiers sont communiqués à tous pour qu'ils saisissent comment est créée la valeur ajoutée.

¹¹ ArcelorMittal est leader mondial de la société sidérurgique sur tous les marchés mondiaux de l'acier majeur avec des opérations dans plus de 60 pays.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques dans l'entreprise ? »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

Certaines années sont plus difficiles, comme chez Munzenhutter en 2009, quand les commandes ont baissé de trente pourcents. Cette année-là, ils ont à peine équilibré le budget malgré leurs dix millions d'économie. Ces économies ont été possibles grâce à l'aide de tous. Par exemple, des personnes des RH ont été formées en deux jours à devenir des opérateurs de machines.

Les travailleurs font des efforts de toutes sortes, mais ne demandent pas de primes. Si l'entreprise réalise de bons bénéfices et qu'on voit qu'elle a fait dix pourcent de marge d'exploitation, on sait combien on a gagné. Par exemple si Favi fait plus de sept pourcents de cash-flow positif, il partage le reste avec les salariés. Dans les années normales, classiquement, ils reçoivent seize, dix-sept, dix-huit mois de salaire - au lieu de treize.

Dans d'autres entreprises, le partage s'opère différemment. Lorsque, comme aux États-Unis, les salariés possèdent des actions, cela s'appelle le système esop¹². La logique de ce partage des gains n'est pas matérielle en soi. Elle est « fair » : juste, honnête, équitable - puisque ce sont les salariés qui ont fabriqué la plus value. Les actionnaires et les banques ont priorité point de vue paiement : après avoir servi les investisseurs, on investit dans l'outil de travail. Pour chaque entreprise, ce système et les discussions se font dans la transparence.

Intervention 10 : C'est-à-dire que les actionnaires doivent définir à l'avance ce qu'ils estiment être leur « return » attendu.

Oui, mais cela est un peu plus flou car vous imaginez bien qu'un tas d'aléas entrent en jeu, pas toujours prévisibles. Un actionnaire classique se prépare à toutes les éventualités car les entreprises font d'énormes bénéfices une année et la suivante, ils sont presque en faillite. C'est la réalité du marché et les actionnaires y sont habitués.

Parmi les sept mille six cent entreprises, tous secteurs confondus, qui ont fait dix années de suite une performance financière supérieure à la moyenne statistiquement significative, il existe un écart type. Les deux critères pour calculer cet écart furent le R.O.I (Return On Investment) et « Tob and Q ». Tob and Q, 5%. Retour sur investissement, 2%.

L'idée étant ensuite de rechercher les entreprises qui, vingt années de suite, ont fait plus que la moyenne. Les chercheurs en ont trouvé quatre. Exemple : General Motors¹³ a fait des profits une année, alors que l'année précédente la compagnie était quasi en faillite. Si GM fait l'année suivante un peu mieux que cette moyenne, pour les actionnaires c'est déjà du bonus.

En général, les attentes des marchés financiers sont telles que chaque année les entreprises doivent recommencer les mêmes performances. Les actionnaires les mettent ainsi sous pression. Il est essentiel dans un tel contexte d'avoir affaire à des actionnaires raisonnables.

Si vous faites huit à neuf pourcents de rentabilité quand tout le monde en fait trois, les actionnaires ne peuvent pas vous en demander quinze! Tout bien considéré, une telle entreprise, c'est déjà une pépite.

¹² Employee Stock Ownership Plan

¹³ Buick, Cadillac, Chevrolet and GMC. Ce géant automobile de Detroit annonce des ventes chinoises en progression de 22,3% en janvier 2011, par rapport à l'an dernier...



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire
« Responsabilité et liberté de chacun sont-elles antinomiques
dans l'entreprise ? »
Isaac Getz – 15 Janvier 2011

15. Conclusion : un leader est à même de 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



Une des choses le plus drôles que mes enfants m'ont dite toutes ces années, quand ils m'appelaient au travail et entendaient les rires derrière :

Vous travaillez parfois?

Chaque fois qu'on vous appelle on entend des rires.

C'est dur pour eux de comprendre comment on peut — comme nous le disons chez Gore — **“faire de l'argent et s'amuser.”**

Gail Townsend, Gore



J'ai travaillé pendant 7 ans pour l'une des meilleures multinationales dans laquelle tout le monde aurait sacrifié n'importe quoi pour avoir mon job... et j'appréhendais **un matin sur deux** de me lever pour aller au **boulot**. Mais depuis que je suis ici, je n'ai **jamais vécu cela** de nouveau! Chaque jour est une **joie**.

Victor Gallegos, Viticulteur en chef, Sea Smoke Cellars

