

Professeur à l'ESCP Europe, docteur en psychologie, conférencier, **ISAAC GETZ** travaille depuis plus de 20 ans sur l'initiative des salariés en entreprise.

Son discours singulier sur l'entreprise libérée est en marge de nos schémas de pensée traditionnels et des réalités de terrain quotidiennement observées. Il suscite la réflexion, quitte à dérouter.

« La liberté comme principe de management »

Dans *Liberté & Cie*, l'ouvrage que vous cosignez avec Brian M. Carney, qui traite de la liberté d'initiative donnée aux collaborateurs, vous présentez une forme de management radicalement différente de celle des entreprises traditionnelles. Comment ce modèle encore omniprésent a-t-il atteint ses limites?

Isaac Getz. La majorité des entreprises traditionnelles sont organisées comme des bureaucraties hiérarchiques. À chaque niveau, les « sachants » organisent le travail de l'échelon subalterne à travers les directives ou les procédures. Ce modèle découle d'une série de croyances sur la nature humaine, explicitées par Douglas McGregor en 1960. Elles considèrent que l'être humain moyen éprouve une aversion intrinsèque pour le travail et préfère être dirigé. La conséquence pour l'organisation d'entreprise est qu'il est indispensable de contraindre, contrôler, voire menacer de sanctions la plupart des individus pour les convaincre d'accomplir l'effort nécessaire à la réalisation d'objectifs. Suivant ces croyances, l'être humain préfère donc échapper aux responsabilités. Il a relativement peu d'ambition et veut la sécurité avant tout. D'où l'instauration d'une surveillance continue par la hiérarchie. Dans une telle organisation, le manager intermédiaire va rapidement se fatiguer, les missions de contrôle consommant son énergie. C'est pourquoi sont mises en place des procédures : le pointage, le contrôle d'achat de fournitures et des frais de mission, etc. Tout cela ne peut conduire qu'à l'infantilisation et la déresponsabilisation des salariés : ils mettent leur cerveau à la consigne à l'entrée et appliquent les instructions du chef. Ils le récupèrent à la sortie pour l'utiliser chez eux. Certes, ils n'ont pas le look de Charlot dans *Les Temps modernes* mais ils en ont l'esprit. Des études montrent depuis longtemps qu'un tel fonctionnement fait apparaître du stress, une somatisation qui peut entraîner la survenue de maladies chroniques et, *a minima*, génère un mal-être chez les salariés. Ce modèle de bureaucratie hiérarchique, né avec la révolution industrielle, a néanmoins des qualités. Il a permis une productivité sans commune mesure avec une production paysanne ou strictement artisanale

et a fait connaître un bond économique sans précédent dans l'Histoire, qui a contribué à l'amélioration du niveau de vie. Il n'est en revanche plus adapté, par sa rigidité, à l'environnement actuel, imprévisible et turbulent.

Face à un tel constat, comment sortir de ce modèle traditionnel?

I. G. Une des solutions peut passer par la « libération » de l'entreprise, laquelle repose sur une seconde théorie de McGregor. Celle-ci considère que l'exercice d'un effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jeu et le repos. Et que dans des conditions adéquates, l'être humain moyen apprend non seulement à accepter les responsabilités, mais à les rechercher. Dans cette théorie, qui est une philosophie et pas un modèle, la liberté devient le principe du mode organisationnel. On y laisse les salariés prendre des initiatives, au lieu de leur dire comment faire. On les traite en adultes responsables sans limiter les informations dont ils disposent ni faire contrôler chacun de leurs faits et gestes par une hiérarchie pléthorique. On encourage la prise de risque.

Pouvez-vous décrire plus précisément l'entreprise libérée?

I. G. La philosophie de l'entreprise libérée s'appuie sur les recherches de l'université de Rochester et les travaux de Edward Deci et Richard Ryan, menés sur une trentaine de pays, qui ont conduit à formuler un constat universel. Au travail, les salariés aspirent, comme dans la vie, à satisfaire trois besoins fondamentaux : l'égalité intrinsèque (ils ne veulent pas être traités comme des êtres inférieurs, mais avec confiance, respect et considération), l'épanouissement (ils souhaitent acquérir de nouvelles compétences et se réaliser) et l'autodirection (ils n'aiment pas qu'on leur dise ce qu'ils ont à faire). Dès lors, on peut se demander quel mode d'organisation du travail répond à ces besoins. Certainement pas les bureaucraties hiérarchiques, qui les nient. La hiérarchie n'est là que pour réaliser les objectifs de l'entreprise. D'où la focalisation sur de multiples process nécessitant les ressources

REPÈRES

- **PROFESSEUR** de leadership et de l'innovation à l'ESCP Europe à Paris.
- **INGÉNIEUR** en mathématiques appliquées et en computer science, diplômé d'un master en science de management, titulaire d'un doctorat en psychologie et d'une habilitation à diriger des recherches en gestion.
- **CONFÉRENCIER** auprès des nombreuses entreprises qui cherchent à s'initier à la philosophie de « l'entreprise libérée ».



© Philippe Castano pour l'INRS

Auteur de l'ouvrage *Liberté & Cie*, Isaac Getz travaille depuis de nombreuses années sur la place laissée à l'initiative des salariés en entreprise, qui, selon lui, pourrait constituer un principe de management.

techniques, financières, et enfin humaines. La séquence objectifs-process-ressources ne marche d'ailleurs que sur le papier. Cette ignorance des besoins des salariés explique que, dans l'entreprise traditionnelle, les gens vont les satisfaire ailleurs, dans des activités extraprofessionnelles. Attention, l'entreprise libérée n'est pas non plus un monde de bisounours. Il s'agit de partir du principe que les salariés sont libres et responsables d'entreprendre et qu'ils sont les mieux placés pour trouver les solutions bonnes pour la vision de l'entreprise. En partant de leurs besoins, on crée un environnement de travail qui les satisfait et leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes. L'entreprise libérée est une philosophie où les besoins de l'entreprise rencontrent les besoins des salariés.

Dès lors, comment transformer l'entreprise, la sortir de cette « bureaucratie hiérarchique » ?

I. G. En cessant de parler et en commençant par écouter, et en renonçant à toutes les pratiques et symboles qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux. Ensuite, il faut que le dirigeant partage ouvertement et activement sa vision de l'entreprise libérée pour permettre aux salariés de se l'approprier. Dans le cas contraire, ils ne pourront pas choisir par eux-mêmes la solution la meilleure pour cette vision. Puis il faut

arrêter d'essayer de motiver les salariés et mettre en place un environnement qui va satisfaire leur besoin de se développer et de s'autodiriger. Ainsi ils seront automotivés et prendront des initiatives. Cela implique un changement radical des pratiques de la part des managers qui, plutôt que diriger et contrôler, doivent devenir des leaders au service des équipes.

On peut supposer que libérer une entreprise se heurte à un certain nombre d'obstacles...

I. G. Le principal obstacle à l'implantation de l'esprit de l'entreprise libérée est lié au patron et à son ego. Si lui-même ne change pas, il sera impossible de changer quoi que ce soit. Abandonner la posture du tout-sachant et se tourner vers les autres, pour leur demander ce qu'ils proposent, nécessite de faire un travail sur soi. C'est une remise en question de soi-même qui peut être angoissante. Si on compare l'entreprise traditionnelle à une équipe de foot, c'est comme si, dès qu'un joueur a le ballon, il demandait à son entraîneur ce qu'il doit faire. Le job du patron est de préparer l'équipe, mais pendant le match, il les laisse jouer. S'ils sont bien préparés, il n'a rien à faire. À être trop sur le dos de leurs salariés, beaucoup de patrons ne font pas ce pour quoi ils sont payés. Dans une entreprise libérée, les patrons se libèrent aussi, et peuvent ainsi se consacrer à ce qui se passe autour, suivre



le monde, anticiper ses évolutions, voir si leur vision est toujours appropriée. Du côté des salariés, certains peuvent avoir peur, il est parfois dur d'accepter une liberté complète et la responsabilité qui va avec. Surtout si dans sa famille comme à l'école, on a toujours appris à obéir à l'autorité sans prendre d'initiative, sous peine d'être puni. Mais à partir du moment où les trois besoins fondamentaux sont satisfaits, les conditions sont réunies pour que l'engagement des salariés soit maximal.

Est-ce à dire qu'il n'y a plus besoin de syndicats dans une entreprise libérée ?

I. G. Non, les syndicats ont toujours leur place dans une entreprise libérée, mais eux-mêmes doivent évoluer, au même titre que les dirigeants et les salariés. Dans un environnement d'écoute et de respect, les postures revendicatives ne sont plus nécessaires. En revanche, les salariés auront toujours besoin de représentants pour aborder des sujets personnels. Les leaders, même s'ils maintiennent un dialogue de confiance, le font sur le champ professionnel.

“ Les individus deviennent des numéros anonymes, des équivalents temps plein. ”

La période de crise que nous traversons constitue-t-elle un obstacle pour une transition vers l'entreprise libérée ?

I. G. Pas forcément. La crise peut exacerber les situations et rendre visible l'inadéquation des bureaucraties hiérarchiques. L'exercice d'un contrôle autoritaire s'accompagne d'une multitude de coûts cachés, qui ne pèsent pas seulement sur les bénéficiaires mais aussi sur la santé de tous les salariés. Dans les entreprises traditionnelles, ces coûts cachés (liés par exemple aux maladies et à l'absentéisme, aux mauvais services clients...) sont absorbés dans la masse. Quand la crise frappe, les coûts cachés deviennent insupportables. C'est pourquoi la crise peut être un déclencheur. Dans ce contexte, la libération peut apporter une solution. Inversement, la crise rend les choses plus difficiles, car les moyens sont limités et remettre en cause ses modes de fonctionnement dans un tel contexte peut faire peur. Je pense néanmoins que, dans beaucoup d'entreprises, la crise sert d'excuse à l'immobilisme. On introduit plus de contrôle, ce qui, *in fine*, l'exacerbe.

La taille de l'entreprise a-t-elle également une incidence sur sa capacité à se libérer ?

I. G. C'est un vrai sujet. Plus l'entreprise est grande, plus l'organisation risque d'être rigidifiée. Notre Code du travail – le plus volumineux

des pays développés – n'aide pas non plus. Au-delà d'une certaine taille, on a une organisation très réglementée qui devient infantilisante. Au-delà de 150 ou 200 salariés, il est compliqué de connaître le prénom de tout le monde. Dès lors, une hiérarchie et les procédures de coordination s'installent et ne cessent de croître. La taille est donc un facteur limitant pour libérer l'entreprise. D'ailleurs, souvent, on peut observer qu'en se libérant, une grande entreprise se remodèle autour de petites unités. Les relations humaines fondées sur la confiance et le respect ne peuvent pas être maintenues à l'échelle de milliers de personnes : les individus deviennent alors des numéros anonymes, des équivalents temps plein. À mon sens, toute entreprise est potentiellement en mesure de se transformer, mais cela prend d'autant plus de temps que l'entreprise est grande.

Quels exemples d'entreprises libérées avez-vous rencontrés au cours de vos études ?

I. G. J'ai étudié une cinquantaine d'entreprises dans cinq pays pendant cinq ans. J'en ai croisé une centaine d'autres depuis. Il s'agit d'une fonderie, d'une société d'assurances, d'une firme de logiciels, d'un ministère... On les trouve aussi bien dans l'industrie que dans les services. Certaines sont cotées en Bourse. On peut citer USAA (géant de l'assurance), Harley-Davidson, Sun Hydraulics, Richards Groups, la plus grande agence de publicité indépendante des États-Unis, Gore (producteur du fameux Gore-tex), SOL. En France, le plus ancien cas est une fonderie picarde, Favi. Mais il en existe d'autres : un industriel alsacien employant 2000 personnes, SEW Usocome ; un centre d'appels de haut niveau, IMA Technologies ; ChronoFlex, une entreprise de service pour le BTP ; ou des géants comme Michelin et Décathlon qui entrent dans cette démarche.

Vous enseignez également à l'ESCP de Paris. Quelle est la perception de vos étudiants ?

I. G. Les écoles de management forment des étudiants pour qu'ils soient opérationnels dans les entreprises telles qu'elles existent aujourd'hui. Ce qui n'empêche pas de réfléchir à d'autres façons de faire. Ceux qui choisissent mes cours ont donc déjà une volonté de réflexion critique. Certains œuvreront peut-être eux-mêmes pour transformer les entreprises traditionnelles. Certains de mes anciens étudiants, lors de stages, ont introduit ce sujet dans leur entreprise. Chacun a un rôle à tenir pour convaincre que l'on peut s'organiser différemment, même s'il est indispensable que le dirigeant l'accepte et mène la démarche. ■

En savoir plus

■ LIBERTÉ & CIE, 2012 (Fayard)/2013 (Champs Flammarion), coécrit avec Brian M. Carney.