



# DE L'ENTREPRISE DU PÈRE VERS L'ENTREPRISE DES PAIRS

Dans un monde de l'entreprise emprunt à la crise, l'innovation apparaît comme une nécessité pour survivre. Isaac Getz, en compagnie de Brian M. Carney, dans leur livre *Liberté & Cie*, voit un autre avenir pour l'Entreprise. Cet avenir implique un changement institutionnel mais aussi managérial basé non plus sur la hiérarchie mais sur la liberté.

## Pourquoi la libération des entreprises est-elle devenue une nécessité ?

Depuis la révolution industrielle, la phrase « Chef, on fait quoi ? » raisonnait parfaitement dans l'entreprise. Le travail divisé en de nombreuses tâches a posé le défi de leur coordination et le rôle du chef a constitué la réponse à ce défi.

Le chef investi de l'autorité et de la compétence dans l'entreprise-comme le père dans la famille-a conduit à l'entreprise "hiérarchique". Mais même compétents, les chefs se sont vite aperçus qu'ils ne peuvent pas être partout, tout le temps. Alors, ils ont créé des procédures- « les horaires de travail et les sanctions pour les retards », « la politique des congés », « la politique de rémunérations » -qui ont conduit à l'entreprise "bureaucratique". Depuis, son apparition elle ne cesse de croître car tout problème conduit à une nouvelle procédure.

## L'heure de ces « monstres » a alors sonné ?

Soyons justes : les bureaucraties hiérarchiques ont fait progresser l'humanité. Depuis les années 1820, pour la première fois dans l'histoire, cet efficace mode d'entreprise a permis à une partie significative de la population de vivre dans la dignité. Telle une montre suisse, il est réglé pour satisfaire les besoins clairs et prévisibles du marché. Bien sûr, cet idéal ne dure pas infiniment : seul 1% des entreprises survit encore après 40 ans. Ceci dit, pendant ces 40 ans de vie, les entreprises rémunèrent les actionnaires et les salariés.

Le problème est que les entreprises croient que cette stabilité va continuer. Elles le font pour le besoin de leur boucle classique « remontée de l'information-délibérations de chefs-communication de décisions et procédures vers le bas ». Si les faits du terrain les pressent et leur demandent des actions immédiates, elles en sont incapables et préfèrent souvent les rejeter. Nokia prenait 9 mois pour répondre à une offre de son fournisseur de circuits électroniques quand ce type de technologie périssait en 3 mois.

Mais nous avons rencontré des dirigeants qui ont accepté les faits-stabilité qui disparaît, besoin d'agir dans l'instantané, incapacité pour la bureaucratie hiérarchique de le faire. Aussi, ils savaient que ce sont les salariés en première ligne qui identifient les problèmes et les opportunités et qui sont à même

d'apporter les solutions immédiates. Ainsi, ces dirigeants ont décidé de transformer leurs entreprises pour libérer l'initiative et la responsabilité de ces salariés.

## En quoi consiste-t-elle une transformation d'une bureaucratie hiérarchique en entreprises libérée ?

De "l'entreprise du père", ces sociétés sont devenues "l'entreprise des pairs"-des salariés libres et responsables d'entreprendre toute action considérée par eux comme bonne pour l'entreprise.

Quant aux chefs, ils ont évolué vers un rôle de leaders au service de leurs équipes. Certains n'ont pas réussi et ont été demandés à évoluer vers des rôles transverses, sans responsabilité d'encadrement. Mais personne n'a été laissé au bord de la route.

## Les entreprises libérées, démontrent-elles des bonnes performances ?

Effectivement, la bonne nouvelle est que les entreprises libérées s'établissent toutes au sommet de leur secteur, avec des taux de croissance organique moyens de 15% et des marges hors comparaison avec la concurrence. La moins bonne nouvelle est que la libération d'entreprise est hasardeuse et longue-de 3 ans pour les PME à 10 ans pour Harley-Davidson.

## Cette mutation peut donc toucher toutes les entreprises, indépendamment de leurs tailles ou de leurs secteurs d'activité ?

Notre recherche visait justement à fournir des principes communs pour accélérer cette transformation en évitant aux patrons de toute entreprise des écueils et des tâtonnements. Un patron, Alexandre Gérard dit s'être inspiré de notre ouvrage pour libérer son entreprise Chrono Flex de 300 personnes en moins d'un an. Comme l'un des indicateurs principaux de la libération est le besoin déclinant du « père », Alexandre a pu assumer pleinement le rôle du vrai père en amenant toute sa famille en voyage du tour du monde pendant un an. Quant à son entreprise-autodirigée par les salariés-pairs-elle a décollé.

Cette année son entreprise a le meilleur résultat de son histoire avec 15% de croissance organique dans un secteur atone.

## ISAAC GETZ

Isaac Getz est professeur de leadership et innovation à l'ESCP Europe, conférencier international et co-auteur de « Liberté & Cie » paru chez Fayard, 2012/ Flammarion, 2013 ([www.liberteetcie.com](http://www.liberteetcie.com)), prix du livre DCF.

© Speakers Academy®  
T +33 (0)1 53 45 10 62  
E [info@speakersacademy.fr](mailto:info@speakersacademy.fr)