

L'ADMINISTRATION LIBÉRÉE

Invité à s'exprimer dans le cadre du « Livre des territoriaux », Isaac Getz a proposé en une petite heure une vision décapante de nos organisations managériales. Attention, ça déménage !

au déjeuner (métaphoriquement parlant, bien sûr). Dans ces conditions, donc, rien d'étonnant à ce que les managers ne parviennent pas à faire ramer tout ce monde dans le même sens.

On ne sait pas trop si Isaac Getz a transformé l'habituel rendez-vous du « Livre des territoriaux » en one-man show, en thérapie de groupe, ou en conférence philosophique. Sans doute un peu des trois. Le co-auteur de *Liberté & Cie*, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, manie avec brio la parabole animalière et la caricature pour donner un bon gros coup de pied dans la fourmilière de nos organisations managériales traditionnelles avec une question phare : peut-on prendre du plaisir au travail ?

Que faire alors ? Motiver les collaborateurs à coup d'incentive, Blackberry et autre carte Total ? Ceux qui ont essayé savent que la carotte ne fonctionne pas. Getz propose plutôt de changer de philosophie pour adopter celle du leader-jardinier, celui qui sait répondre aux besoins biologiques des espèces de son jardin pour qu'elles expriment tout leur potentiel. « *Les êtres humains ont des besoins et si on arrive à les satisfaire, ils seront auto-motivés, intrinsèquement motivés. [...] La question est donc : comment organiser nos lieux de travail pour que les besoins fondamentaux des êtres humains soient satisfaits ?* » Car qui dit besoins satisfaits dit organisations qui fonctionnent mieux.

Comme il excelle aussi dans l'art de la chute, accrochez-vous bien, il vous répond que oui, et que c'est même possible en France.

LIBÉRÉE, DÉLIVRÉE

LES FABLES DE M. GETZ

Au lever du rideau, le professeur Getz plante le décor : êtes-vous plutôt poule aux œufs d'or, renard toxique ou cheval fatigué ? La fable de M. Getz brosse un portrait assez peu flatteur mais parlant des salariés français. Tirés d'une étude Gallup sur l'engagement des salariés, ses chiffres font peur : 9 % d'entre eux seulement seraient motivés (les poules), quand 65 % se désengagent malgré leur potentiel (les chevaux). Le reste ? Des renards. Comprendre des salariés « *activement désengagés* » dans le texte, qui sont non seulement malheureux au travail mais le font savoir, principalement en ne faisant qu'une bouchée des poules

Isaac Getz déroule son propos en convaincu, exemples parlants et bon sens à l'appui. Il dénonce surtout l'organisation hiérarchique des entreprises et des administrations, celle dans laquelle le collaborateur laisse son cerveau au placard pour agir comme un automate et se tourne vers le chef au moindre problème, puisque le chef sait mieux que tout le monde de toute façon. Pour sortir de cette logique, « *il ne faut pas parler, il faut faire* », à commencer par répondre aux trois besoins fondamentaux des êtres humains selon Getz : l'égalité intrinsèque (respecter l'intelligence de chacun), la réalisation de soi, et l'auto-direction (Cf. un excellent manuel en la matière : *Tchoupi veut tout faire tout seul*). Et ce fai-

Isaac Getz,
co-auteur de *Liberté & Cie*



sant, raconte-t-il, l'organisation libère les initiatives, le potentiel et la grandeur des personnes et des organisations.

Démonstration chez Harley-Davidson. Au bord de la faillite dans les années 1980, l'entreprise a décidé de faire confiance à l'intelligence de chacun. Avec ses salariés, elle a défini le sens de l'entreprise, à savoir réaliser des rêves. À chacun ensuite de se demander comment, de sa place, contribuer à ce but commun. Pour que tout le monde puisse le faire, l'entre-

prise a cassé sa hiérarchie. Les managers d'hier et l'ensemble du COMEX sont devenus des coaches plutôt que des décideurs. Chacun, dans son poste, est chargé de résoudre ses propres problèmes. Le résultat, Harley Davidson a reconquis 51 % de parts de marché.

Et elles sont de plus en plus nombreuses les entreprises à se mettre à travailler en mode « libéré » : Kiabi, Michelin, Décathlon, Airbus... Getz cite en détail l'exemple de FAVI, en Picardie, dont le patron a

cherché à connaître les aspirations professionnelles de ses salariés, pour tenter d'y répondre au mieux quand l'occasion se présentait et qui, en quatre ans, a permis à ses équipes d'exprimer leur potentiel, et à lui-même de ne plus rien faire, en vrai « *petit patron naïf et paresseux* », du titre du livre qu'il a écrit sur son expérience.

tration centrale), Frank Van Massenhove, a demandé à ses agents de cibler leur principal problème et d'y proposer des solutions. Le problème ? Le temps de trajet. La solution ? Des horaires libres et du télétravail. Depuis la mise en place de ce système, le ministère a changé sa philosophie : on n'y motive pas les agents, on leur fait confiance, on ne les manage pas, on les aime, on ne travaille pas, on s'amuse et on ne se plaint pas, on innove. Isaac Getz cite Frank Van Massenhove : « *Cela déconcerte, mais je veux rendre les salariés heureux, et pas parce que j'aime à ce point l'être humain : tout simplement les gens heureux travaillent mieux* ». Et Getz de conclure, avec l'accent belge : « *et si les fonctionnaires belges le peuvent, alors vous les Français, vous n'avez pas d'excuses* ».

COMMENT GRAVIR LA MONTAGNE TRANSFORMATION ?

Comment libérer les organisations ? Isaac Getz ne propose pas une recette miracle, mais de se poser plusieurs questions avant de se lancer.

Étape 1 : poser le diagnostic. Pourquoi les poules se transforment-elles en chevaux, deux mois après leur embauche ?

Étape 2 : être prêt. Pour les DGS, cela signifie avoir un mandat des élus pour agir.

Étape 3 : avoir régler ses problèmes d'ego. Un manager qui se croit plus intelligent que ses agents ne saura jamais faire confiance à leur propre intelligence.

Étape 4 : se tourner vers ses collaborateurs, non pas pour faire de grands discours, mais pour agir avec eux.

Étape 5 : s'assurer que chacun dispose de ce dont il a besoin pour donner le meilleur de lui-même chaque jour. S'il faut six mois pour acheter du matériel de base, les agents n'adhéreront pas aux utopies plus lointaines.

Étape 6 : pour plus de détail, consulter son livre !

UNE BONNE HISTOIRE BELGE

En bon storyteller, Getz conclut sur une histoire belge. Celle du ministère de la sécurité sociale, vilain petit canard qui voulait devenir le ministère le plus sexy de Belgique. Le président du ministère (l'équivalent d'un directeur d'adminis-

ISAAC GETZ ET L'IMPLICATION DE TOUS AU TRAVAIL...

