

MANAGEMENT

# Qu'est-ce qu'un bon patron ?

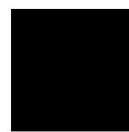
*A l'heure où s'ouvre le procès de France Telecom, le professeur Isaac Getz et le consultant Eric Albert publient chacun un ouvrage sur le leadership en 2019. Interview croisée*

Par **CHARLOTTE CIESLINSKI** et **CLAUDE SOULA**

Photos **BRUNO COUTIER**



◀ Eric Albert.



**E**ric Albert, psychiatre de formation, est un spécialiste du stress qui conseille de grands patrons du CAC 40. Il a résumé ses conseils dans « Le manager est un psy » (2<sup>e</sup> édition, Eyrolles), coécrit avec Jean-Luc Emery. Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, défend le modèle de « l'entreprise libérée », une gouvernance utopiste où les salariés sont maîtres à bord. Son dernier ouvrage, « Leadership sans ego » (Fayard), est centré sur les expériences de l'entrepreneur américain Bob Davids. Nous avons confronté ces deux visions opposées pour comprendre ce que devrait faire un bon manager en 2019.

**Aujourd'hui, le rapport à la hiérarchie n'est plus le même qu'auparavant. Quels sont les problèmes du « manager 2019 » ? Que doit-il faire pour être un bon chef ?**

**Eric Albert.** Le problème principal du manager, c'est l'excès de charge mentale. Il est débordé, il ne sait plus comment gérer son temps. Il est perturbé par le mail, le SMS, Instagram et toutes ces applications conçues pour être addictives. Dès que ça vibre, il regarde et mélange ainsi sans cesse le professionnel et le personnel. Cela le pousse à être en mode « émotionnel » plutôt qu'en mode « réflexion ». Son bien le plus précieux, c'est désormais l'attention. En plus, il a perdu un atout fondamental : la valeur de son expérience passée. Avant, on prédisait le futur en se fondant sur le passé. Ce qu'on avait fait était une expérience utile facilitant les décisions, tandis qu'aujourd'hui l'expérience est un piège : si on se fie au passé, on ne comprend plus le monde.

**Isaac Getz.** Je suis un chercheur. Ma grande frustration, c'est de ne pas avoir pu assister à la naissance des entreprises modernes, au XVIII<sup>e</sup> siècle, par exemple New Lanark, la plus grande filature britannique à l'époque. J'aurais pu y voir la naissance des premiers contremaîtres et des premiers contrôles de type pointage. Cette organisation hiérarchique fut redoutablement efficace. Cependant, ces progrès ont eu un coût humain terrible : la souffrance au travail. Doit-on travailler encore comme ça aujourd'hui ? Dans les « entreprises libérées » que j'ai étudiées, le patron décide qu'il doit devenir un leader au service de ses salariés, plutôt que leur donner des ordres et les contrôler.

**Mais ce nouveau modèle, fondé sur un renversement horizontal de la hiérarchie et dont vous**

**“LES MANAGERS S'ADRESSENT TOUJOURS AUX MÊMES : CEUX QUI DISENT TOUJOURS OUI.”**

ISAAC GETZ



**vantiez les mérites dans « L'Entreprise libérée » (paru en 2017 chez Fayard), peut-il réellement être appliqué partout ?**

**I. G.** Ce n'est pas un modèle mais une philosophie dont la concrétisation est difficile ! Le seul qui a le mandat pour s'y lancer, c'est le patron. Il doit s'appropriier et faire sienne cette philosophie, à savoir abandonner son ego. L'ego, c'est par exemple avoir sa place de parking réservée, mais c'est surtout penser être le plus intelligent. Ça l'empêche de traiter ses salariés avec respect et considération.

**E. A.** Le problème, c'est qu'il n'y a justement aucune méthode pour se débarrasser de son ego. Et qu'on a tous besoin d'un ego ! On ne peut construire avec les autres qu'en se fondant sur l'estime de soi. Ajoutons qu'en plus de son ego, qui est une pression interne, il y a la pression des actionnaires qui vous demandent d'être dans le contrôle. Le monde de l'entreprise est un monde « Vuca » (Volatil, *uncertain* – incertain en français –, complexe, ambigu), et le patron doit au contraire reprendre la main, focaliser ses équipes. Il n'y a plus, aujourd'hui, ➔



► de modèle universel. Ça n'a plus de sens : il faut lâcher prise à certains moments, se recentrer à d'autres. C'est cette souplesse obligatoire qui est la grande nouveauté.

**I. G.** Les salariés des entreprises libérées jouissent de libertés, mais doivent aussi assumer les responsabilités. C'est difficile, car nous sommes tous habitués, depuis l'enfance et l'école, à attendre les ordres qui viennent du dessus, ou des solutions aux problèmes qu'on rencontre. Donc le premier rôle du numéro un, c'est de créer un environnement où les gens sont libres et responsables, puis partager avec eux la vision qu'ils essaient d'accomplir ensemble. Ce n'est pas le laisser-faire, mais l'environnement responsabilisant d'une pression positive. Le bâtir est plus subtil et difficile que donner des ordres.

**Cette « pression positive » d'un genre nouveau est-elle capable de répondre aux interrogations de chacun – ou du moins de les nourrir – sur l'utilité et le sens de son travail ?**

**E. A.** Là où Isaac et moi sommes d'accord, c'est sur cet enjeu prioritaire : amener du sens et de l'épanouissement pour les collaborateurs. Et plus il y a d'enjeux technologiques, plus l'humain est sollicité. La multiplication des burn-out le prouve : ça n'existait pas il y a vingt ans. Alors que faire ? Les Américains ont théorisé le « coping », l'art de faire face puis de rebondir. Cela nécessite de réinjecter de la psychologie dans l'entreprise, mais sans faire d'angélisme ! L'entreprise libérée ne résout pas tout : quand il y a une mauvaise ambiance dans une boîte, ça ne va pas disparaître par miracle ni s'autoréguler. C'est pour ça qu'il faut parfois un manager qui agisse et qui recadre. C'est à lui de décider s'il veut des équipes disciplinées qui exécutent ou qui sont au contraire créatives et indépendantes. Impossible d'avoir les deux.

**Quelles sont les conditions à réunir pour que cette autorégulation fonctionne ?**

**E. A.** Honnêtement, je crois que cela ne peut fonctionner qu'avec une maturité émotionnelle et affective considérable. C'est donc de fait une philosophie très élitiste, réservée à peu d'entreprises !

**I. G.** Cela correspond non pas à quelque chose d'élitiste mais à quelque chose d'universel. Les êtres humains dans le monde entier ont les mêmes besoins : égalité intrinsèque, réalisation de leur potentiel, autodirection. Il y a des gens qui préfèrent être encadrés, d'autres pas : les « milléniaux », par exemple, mais pas seulement. La grande majorité le souhaite et ne craint ni la liberté ni la responsabilité. Mais ça coïncide plutôt au niveau des patrons, dont beaucoup ne sont pas encore prêts, souvent à cause de leur ego. C'est pour cette raison qu'il n'y a pas encore tant d'entreprises libérées que ça.

**Le management du laisser-faire ne peut-il donc**

**“PLUS IL Y A D'ENJEUX TECHNOLOGIQUES, PLUS L'HUMAIN EST SOLLICITÉ.”**

ERIC ALBERT

**fonctionner que si le leader qui l'impulse fait figure de gourou, de source d'inspiration pour les salariés ?**

**E. A.** C'est là où on a encore un désaccord. Je ne crois pas que le leader doive être un gourou. Il faut apprendre aux gens à penser par eux-mêmes plutôt qu'à se référer à des maîtres à penser. C'est quand même la première fois dans l'histoire de l'humanité que des gens qui arrivent sur le marché du travail sont plus compétents que des gens qui y sont depuis dix ou vingt ans. Il faut absolument aider les gens plus âgés à faire face à cet enjeu majeur. Le sujet n'est pas tant l'ego que l'adaptabilité, la souplesse. On a tous besoin d'ego. La

question, c'est ce que je fais de cet ego. Est-ce que je m'en sers de manière recentrée sur moi ou bien dans un modèle ouvert aux autres ? Comment retrouver sa liberté psychique ?

**S'il ne doit pas se laisser déborder par son passé, tout en s'adaptant aux nouveaux usages, quels conseils donneriez-vous au bon manager de demain ? Celui qui parviendrait à réaliser ses objectifs sans faire sombrer ses équipes dans un grand burn-out...**

**E. A.** En matière de personnalité, le bon chef doit accepter de se mettre hors de sa zone de confort. L'entreprise, comme l'individu, a une partie qui est durable, qui reste la même : ses valeurs, ses raisons d'être, toute sa dimension inspirationnelle, qui ne doit pas changer. Le manager doit arrêter d'essayer de se conformer à un archétype qui lui est donné. Il doit définir lui-même sa valeur ajoutée et avoir cette capacité à influencer les gens avec lesquels il travaille. Sachant que l'influence n'est pas la manipulation ! On est dans des situations où le manager doit beaucoup plus travailler sur lui-même, et c'est pour cela qu'il est – aussi – un psy.

**I. G.** Où observe-t-on le plus de burn-out ? Chez les salariés les plus engagés. Pourquoi ? Parce que comme la majorité du personnel s'est désengagée – 94% en France selon Gallup –, le manager s'adresse toujours aux mêmes, ceux qui disent toujours oui, puis qui craquent. Je ne sais pas comment un manager peut améliorer ça. Ce type d'organisation génère du mal-être par sa constitution même. On ne peut pas l'améliorer. On peut en revanche le faire évoluer radicalement. L'exemple de centaines de PME ou de grands groupes comme Decathlon, Michelin, Engie montre que c'est possible. Ailleurs, c'est le leadership avec ego qui l'empêche.

**E. A.** Contrairement à Isaac, je pense qu'on peut améliorer le modèle tel qu'il est. Ma conviction, c'est qu'il faut davantage prendre en compte l'humain, le jeu collectif, la prise d'initiative. L'entreprise reste dans un schéma qui pense à la place de ses acteurs et il faut leur redonner la possibilité de montrer quelle valeur eux-mêmes apportent... ■



**ERIC ALBERT**

Ancien psychiatre, il est désormais consultant. Il dirige Uside, un cabinet spécialisé sur le bien-être au travail qu'il a fondé en 1990. Il est l'auteur d'une douzaine de livres, dont « Le manager est un psy » (2<sup>e</sup> édition, Eyrolles, 2019).



**ISAAC GETZ**

Docteur en psychologie, il est professeur de management à l'ESCP Europe. Il a théorisé l'idée que la confiance et la liberté d'action sont plus efficaces que le contrôle et les ordres. Dernier ouvrage paru : « Leadership sans ego » (Fayard, 2019).