



Management 3.0

De l'autorité imposée au leadership naturel

Davantage d'innovation, plus de flexibilité et de responsabilités pour les employés: autant d'exigences pour qu'une entreprise reste aujourd'hui attractive et performante. Autant d'opportunités pour le leader de se réinventer.

En 1958, l'américain Bill Gore crée son entreprise spécialisée dans la science des matériaux. Comme son employeur précédent n'a guère soutenu ses initiatives, il décide de prendre le contrepied et de donner à ses employés la possibilité d'innover et de décider de la manière de mener à bien leur mission. Ses mesures sont radicales: il met fin aux supérieurs hiérarchiques, en remplaçant la notion de "chef" par celle de "leader naturel" validé par l'équipe. Soixante ans plus tard, Gore & Associates, à l'origine du fameux matériau Gore-Tex, est une multinationale extrêmement innovante, présente dans plus de 45 pays et avec un chiffre d'affaires de 3,2 milliards de dollars.

Rester sexy

L'histoire de Gore & Associates n'est pas un cas isolé. «Face au besoin constant d'innovation, à un marché de plus en plus complexe et rapide, à de nouvelles générations en quête de sens dans leur travail, les organisations sont incitées à se transformer», observe Lionel Frankfort, conseiller en transformation d'entreprises et professeur invité à la IE Business School de Madrid. «Celles qui résistent au changement risquent fort de perdre des parts de marché et de ne plus attirer les talents.»

Mais ce n'est pas tout d'attirer les talents, encore faut-il savoir les garder. Notre interlocuteur soulève un paradoxe présent dans



- › **Libérer le plein potentiel humain** permet de rendre les entreprises plus attractives, innovantes et performantes.
- › **Le rôle du leader** passe d'un "command and control" à un "coach and empower".
- › **Les valeurs** sont la base de la culture d'entreprise qui doit être incarnée par le leader.

En Inde, 50.000 salariés consultés pour une gestion de crise

Vineet Nayar, ex-PDG d'HCLT, une multinationale indienne de services informatiques, considère que l'entreprise doit avant tout s'appuyer sur ses collaborateurs. En 2008, quand survient la crise économique, il décide de rester fidèle à sa vision : plutôt que de reprendre les rênes en main, l'équipe dirigeante met en place la plateforme " Smart Response " qui consulte l'ensemble des employés sur la manière de réagir à la crise. Les suggestions d'actions concrètes abondent pour augmenter le chiffre d'affaires, au lieu de réduire les coûts. Se sentant valorisés et rassurés, les salariés redoublent d'énergie pour rendre l'interface " clients " plus performante et accroître les parts de marché. En quatre ans, alors que l'industrie IT est en crise, HCLT triple presque son chiffre d'affaires, est élu meilleur employeur d'Asie et devient un cas d'étude à la Harvard Business School.

beaucoup d'entreprises aujourd'hui : « Les entreprises engagent des personnes ultracompetentes et motivées, pour ensuite les placer dans des fonctions et des tâches prédéfinies qui ne leur permettent pas de déployer leur potentiel, et peuvent même devenir infantilisantes. »

L'humain à l'avant-plan

Dans son livre " La dimension humaine de l'entreprise ", Douglas McGregor, alors professeur en management au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et docteur en psychologie, identifie deux extrêmes dans les pratiques managériales. Côté X, il y a le taylorisme, avec le micromanagement et le postulat que les travailleurs ne sont motivés que par l'argent. Côté Y, par lequel Bill Gore s'est dit influencé, il y a Maslow et la pyramide des besoins, menant à la conviction que les êtres humains savent s'automotiver et s'épanouir dans leur travail si on leur en donne l'occasion.

70 ans après Gore & Associates, de plus en plus d'organisations repensent leur style managérial vers un modèle dit plus " libéré ", terme notamment popularisé par Frédéric Laloux dans son best-seller " Reinventing organizations " (voir encadré). « De Chrono Flex et des biscuits Poulton en France au SPF Sécurité Sociale, chacune de ces organisations opère une transformation humaine qui donne une plus grande place à l'individu et non à la fonction, qui valorise l'écoute, l'empathie, la collaboration, et permet à chacun de s'épanouir et de déployer tout son potentiel pour l'amélioration de la performance générale de l'entreprise », observe Lionel Frankfort.

Responsabilité partagée

« Valoriser le plein potentiel humain requiert des réformes structurelles vers un management plus inclusif et participatif. » Lionel Frankfort cite quelques réformes possibles :

- des descriptifs de poste en termes de mandat clair à atteindre plutôt que de listes de tâches et processus,
- des prises de décisions collectives,
- des modes d'évaluation entre collaborateurs (« par les pairs plutôt que par le père »).

En France, par exemple, l'entreprise Sogilis, active dans le développement de logiciels pour l'aéronautique, donne à ses salariés la possibilité de choisir leurs projets, voire de refuser un client qui n'intéresse personne. Résultat ? Des employés épanouis et un chiffre d'affaires qui croît de 30 % par an depuis 2012. Chez Gore & Associates, les titres ont tout bonnement disparu : les presque 10.000 salariés sont aussi actionnaires de l'entreprise, et les équipes s'autogèrent et s'autoévaluent. Enfin, au sein d'ING, la dimension *peer-to-peer* est appliquée dans le recrutement : ce sont les collaborateurs, et non le supérieur, qui choisissent leur prochain collègue.



Lionel Frankfort
Professeur invité
IE Business School
Madrid



Vincent Giolito
Chercheur
Chaire Baillet-Latour
Solvay Brussels School



« Chez Gore & Associates, les presque 10.000 travailleurs sont **tous actionnaires de l'entreprise** »

Un leadership naturel

Si la pyramide tend à s'aplatir, que les responsabilités sont partagées et que chaque équipe s'autogère, quel rôle reste-t-il pour le dirigeant d'entreprise? « La place du leader est essentielle dans une structure d'entreprise plus horizontale ou organique », insiste Lionel Frankfort. « Mais elle change radicalement: d'un "command and control" on passe à un "coach and empower". » Au centre et non plus au sommet, le leader incarne la vision de l'entreprise, détient la vue d'ensemble, valorise le potentiel de chaque équipe, met en lien, favorise le partage d'informations et permet à chaque collaborateur d'exceller. « L'autorité imposée se transforme en un leadership naturel que chacun suit spontanément. »



Irene Ingardi
Chercheur
Chaire Baillet-Latour
Solvay Brussels School

Là aussi, Bill Gore a une longueur d'avance : en 2005, la nouvelle PDG de Gore & Associates, Terri Kelly, est nommée à la tête du groupe par l'ensemble des employés, sans même s'être déclarée candidate. Un choix avisé, semble-t-il, puisqu'en 2018, Kelly est nommée "Executive of the year" par la W. P. Carey School of Business.

Culture de l'erreur

« Transformer une entreprise alors que les employés sont habitués à un ancien système de règles peut susciter des blocages et augmenter le risque d'erreurs », reconnaissent de concert Vincent Giolito et Irene Ingardi, chercheurs au sein de la Chaire Baillet-Latour en "Error Management" à la Solvay Brussels School (ULB). « Ce qui importe n'est pas d'éviter les erreurs, qui font partie de la vie de toute entreprise, mais de savoir les repérer en temps réel afin de rectifier le tir et d'éviter les conséquences stratégiques négatives. Elles deviennent alors une opportunité d'amélioration. »

Selon Vincent Giolito, la clé pour toute entreprise qui se veut performante est de penser en termes de responsabilité collective, même, et surtout, quand ça va mal: « Une erreur est très rarement le fait d'une seule personne: chercher un coupable pour le punir n'est donc généralement pas la solution. Il faut instaurer un climat de confiance, encourager les collaborateurs à signaler ce qui pourrait être perçu comme un manquement de leur part, afin d'assurer un partage fluide d'informations. En cela, le leader joue un rôle clé: c'est lui qui, le premier, doit pouvoir reconnaître ses erreurs afin de montrer l'exemple. »

Défi adaptatif

« Le leader est un "role model": chacune de ses actions et décisions doit être alignée avec les valeurs à la base de la culture d'entreprise », conclut Irène Ingardi. « S'il veut initier des réformes qui stimulent la prise de risques et la collaboration, à lui d'en faire preuve dès le départ, en impliquant dans la réflexion tous ceux qui seront impactés par un changement de règles. »

Lionel Frankfort confirme: transformer son entreprise nécessite un leadership fort, mais, paradoxalement, ne peut être imposé par le haut. « La transformation d'une organisation vers un modèle plus ou moins libéré est avant tout un défi adaptatif propre à toute organisation; la structure choisie doit rester un moyen de réaliser au mieux sa mission et non une fin en soi. »



Management 3.0

Van autoritair naar natuurlijk leiderschap

Meer innovatie, meer flexibiliteit en meer verantwoordelijkheden voor de werknemers: bedrijven moeten tegenwoordig aan heel wat vereisten voldoen als ze aantrekkelijk en competitief willen blijven. Al schuilen er achter die vereisten ook heel wat kansen voor de leider om zichzelf opnieuw uit te vinden.

In 1958 richt de Amerikaan Bill Gore zijn eigen bedrijf op, dat zich specialiseert in materiaalkunde. Zijn vorige werkgever ondersteunde zijn initiatieven nauwelijks, en dus besluit hij om het omgekeerde voorbeeld te geven: hij wil zijn eigen werknemers de kans bieden te innoveren en zelf te bepalen hoe ze hun missie tot een goed einde kunnen brengen. Hij neemt enkele drastische maatregelen. Zo maakt hij een einde aan de hiërarchische structuur en vervangt hij het concept van de 'baas' door het concept van de 'natuurlijke leider', die gesteund wordt door het hele team. Zestig jaar later staat Gore & Associates – dat aan de basis ligt van het bekende Gore-Tex-materiaal – bekend als een extreem innoverende multinational, die in meer dan 45 landen aanwezig is en een omzet haalt van 3,2 miljard dollar.

Sexy blijven

Het verhaal van Gore & Associates is geen opzichzelfstaand geval. "Er is een grote drang naar voortdurende innovatie. De markt wordt steeds complexer en sneller, en de jongste generaties willen hun werk zin geven. Dat alles dwingt organisaties om zich aan te passen", constateert Lionel Frankfort, consultant voor bedrijfsinnovatie en gastdocent aan de IE Business School in Madrid. "Wie weigert te innoveren, loopt het risico zijn marktaandeel te verliezen en geen nieuwe talenten meer aan te trekken."

Daarnaast is het niet alleen belangrijk om nieuwe talenten aan te trekken, maar ook om ze te behouden. Onze gesprekspartner wijst daarbij op een paradox die tegenwoordig in heel wat bedrijven de kop opsteekt: "Bedrijven



- > **Het volledige menselijke potentieel** de vrije loop laten, wat bedrijven aantrekkelijker, innovatiever en performanter maakt.
- > **De leidersrol** gaat van 'command and control' over op 'coach and empower'.
- > **De waarden** vormen de basis van de bedrijfscultuur en worden gedragen door de leider.

50.000 werknemers geraadpleegd in India bij crisisbeheer

Vineet Nayar, voormalig CEO van HCLT (een Indiase multinational die IT-diensten levert), meent dat een bedrijf in de eerste plaats moet bouwen op zijn medewerkers. In 2008, wanneer de economische crisis ontstaat, besluit hij trouw zijn visie te blijven volgen. In plaats van de teugels opnieuw in handen te nemen, ontwikkelt het managementteam het platform 'Smart Response', waarmee aan alle werknemers gevraagd wordt hoe zij zouden reageren op de crisis. Heel wat van de voorgestelde actieplannen pleiten voor omzetverhoging in plaats van de kostenbeperking. De werknemers, die zich gewaardeerd en gerustgesteld voelen, gaan nog ijveriger aan de slag om de 'klanten'-interface efficiënter te maken en de marktaandeelen uit te breiden. Hoewel de IT-industrie in volle crisis is, verdriedubbelt HCLT in vier jaar tijd bijna zijn omzet, wordt het bedrijf tot beste werkgever in Azië uitgeroepen en wordt het als casestudy op de Harvard Business School opgenomen.

nemen overgekwalficeerd en gemotiveerd personeel aan, om ze vervolgens vooraf afgebakende functies en taken te geven, waarin ze hun potentieel niet kunnen ontwikkelen en waarin ze soms als kinderen behandeld worden."

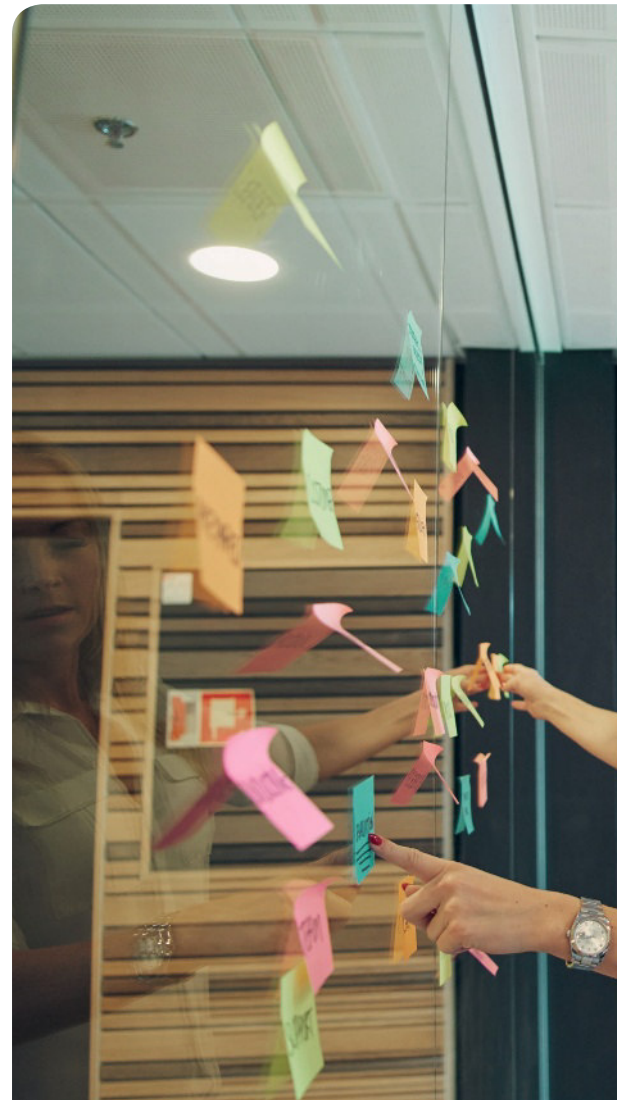
Menselijkheid eerst

Douglas McGregor, oud-professor in management aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) en doctor in de psychologie, onderscheidt in zijn boek *De menselijke kant van het ondernemen* twee extreme visies op management. Visie X is het taylorisme, dat uitgaat van micromanagement en de veronderstelling dat enkel geld de werknemers motiveert. Visie Y, die Bill Gore beweert te hebben gevolgd, is de idee van Maslow en zijn behoeftepiramide, die stelt dat mensen zichzelf kunnen motiveren en op eigen kracht kunnen groeien in hun werk als we hen de daartoe benodigde kansen bieden.

70 jaar na Gore & Associates kiezen steeds meer organisaties voor een 'bevrijdende' managementstijl, een term die onder meer door Frédéric Laloux wordt gebruikt in zijn bestseller *Reinventing organizations*. "Van Chrono Flex en de Poulton-koekjes in Frankrijk tot de FOD Sociale Zekerheid, al die organisaties zetten zich in voor een menselijke transformatie, waarbij het individu en niet de functie centraal komt te staan. Organisaties waar luisteren, empathie en samenwerking belangrijk zijn, en waar iedereen de kans krijgt om te groeien en zijn potentieel te ontwikkelen, om zo de algemene prestatie van het bedrijf te verbeteren," legt Lionel Frankfort uit.

Gedeelde verantwoordelijkheid

"Om het menselijke potentieel te laten renderen zijn er wel enkele structurele aanpassingen nodig die een inclusiever en participatiever



management toelaten". Lionel Frankfort somt enkele mogelijke hervormingen op:

- Functiebeschrijvingen met duidelijke doelen die moeten worden bereikt, in plaats van lijstjes met taken en procedures;
- Collectieve besluitvorming;
- Intercollegiale evaluatievormen ('beter met collega's dan alleen door de baas').

Het Franse bedrijf Sogilis, dat software ontwikkelt voor de luchtvaartsector, laat zijn werknemers bijvoorbeeld zelf hun projecten kiezen, of zelfs een klant weigeren waar niemand achter staat. Wat dat oplevert? Bekwamere werknemers en een omzet die al sinds 2012 jaarlijks met 30% toeneemt. Gore & Associates gebruiken van hun kant geen titels meer. De bijna 10.000 werknemers zijn allemaal aandeelhouder van het bedrijf, en de verschillende teams werken en evalueren zichzelf op zelfstandige basis. Tot slot besteedt ING veel aandacht aan peer-to-peerfeedback bij de rekrutering: hier kiezen de medewerkers en niet de baas wie de nieuwe collega zal worden.



Lionel Frankfort
Gastdocent
IE Business School
Madrid



Vincent Giolito
Onderzoeker
Leerstoel Baillet-Latour
Solvay Brussels School



◀ Bij Gore & Associates zijn de bijna 10.000 werknemers **allemaal aandeelhouders van het bedrijf** ▶

Natuurlijk leiderschap

Als de hiërarchie steeds horizontaler wordt, de verantwoordelijkheden worden gedeeld en elk team zelfstandig te werk gaat, welke plaats neemt de bedrijfsleider dan nog in? "De leider neemt een essentiële plaats in binnen een horizontale of meer organische bedrijfsstructuur", benadrukt Lionel Frankfort. "Alleen ziet die plaats er volledig anders uit: wat ooit 'command and control' was, maakt nu plaats voor 'coach and empower'. "De leider ruilt zijn plekje aan de top in voor een plek in het midden, maar hij of zij blijft de bedrijfsvisie vertolken, oog hebben voor het geheel, het potentieel van elk team bevorderen, verbinden, informatie uitwisselen en elke werknemer toestaan uit te blinken. "Het opgelegde gezag verandert in een natuurlijk leiderschap, dat iedereen spontaan volgt."



Irene Ingardi
Onderzoeker
Leerstoel Baillet-Latour
Solvay Brussels School

Ook op dat vlak heeft Bill Gore een voor-sprong. In 2005 wordt Terri Kelly – de nieuwe CEO van Gore & Associates – aan het hoofd van de groep benoemd, zonder dat hij zich daarvoor kandidaat heeft gesteld. Een verstandige keuze zo lijkt het, want in 2018 wordt Kelly door de W. P. Carey School of Business uitgeroepen tot 'Executive of the Year'.

Ruimte voor fouten

"Een bedrijf transformeren als de werknemers gewend zijn aan een oud systeem vol regels kan al eens spaaklopen en risico's op fouten met zich meebrengen", geven Vincent Giolito en Irene Ingardi, onderzoekers bij de Leerstoel Baillet-Latour in 'Error Management' aan de Solvay Brussels School (ULB), beiden toe. "De nadruk hoeft echter niet te liggen op het vermijden van fouten, die in elk bedrijf worden gemaakt, maar op het meteen opmerken ervan, het bijstellen van de koers en het vermijden van de negatieve strategische gevolgen. Wanneer dat gebeurt, worden die fouten kansen om te verbeteren."

Volgens Vincent Giolito schuilt het geheim van een beter presterend bedrijf in een denkwijze waarbij collectieve verantwoordelijkheid centraal staat, vooral wanneer het even slecht gaat: "Er ligt zelden één persoon aan de basis van een fout: een schuldige zoeken en straffen is dus vaak niet de juiste oplossing. Men moet werken aan een sfeer van onderling vertrouwen en de medewerkers aanmoedigen om alles wat zij als gebrekkig beschouwen te melden, zodat er efficiënt informatie uitgewisseld kan worden. De leider speelt daarbij een belangrijke rol: hij moet als eerste zijn fouten durven toegeven en zo een goed voorbeeld geven."

Uitdaging tot aanpassing

"De leider is een rolmodel: al zijn handelingen en beslissingen moeten de basiswaarden van de eigen bedrijfscultuur weerspiegelen", besluit Irene Ingardi. "Als hij hervormingen wil doorvoeren die risico en samenwerking stimuleren, moet hij eerst zelf dat voorbeeld stellen door bij zijn besluitvorming alle medewerkers te betrekken die door een verandering in de regels beïnvloed worden."

Lionel Frankfort bevestigt die gedachtegang: wie een bedrijf wil transformeren, heeft een sterk leiderschap nodig, maar kan die veranderingen paradoxaal genoeg niet van bovenaf opleggen. "De transformatie van een organisatie naar een min of meer bevrijdend model creëert in de eerste plaats een uitdaging tot aanpassing, waar elke organisatie mee geconfronteerd wordt. De gekozen structuur moet een middel blijven om de missie zo goed mogelijk te realiseren, en geen doel op zich worden."