

**LA RÈGLE ?  
PAS DE  
RÈGLES !**



# LA RÉGLE ? PAS DE RÈGLES !

---

Netflix

et la culture de la réinvention

---

Traduit de l'anglais  
par Cécile Leclère

**REED HASTINGS ET ERIN MEYER**

BUCHET • CHASTEL

Titre original : *No Rules Rules, Netflix and the Culture of Reinvention*

© 2020 by Netflix, Inc.

© 2021 Libella, Paris, pour la présente édition, traduction française par Cécile Leclère.

7, rue des Canettes 75006 Paris

ISBN : 978-2-283-03433-0

# SOMMAIRE

Introduction ix

## ► PREMIÈRE PARTIE

**Premières étapes pour une culture de liberté  
et de responsabilité**

---

- 1 *D'ABORD : LA DENSITÉ DE TALENT*  
*Pour un lieu de travail idéal, il faut des collègues remarquables 3*
- 2 *PUIS, LA FRANCHISE*  
*Exprimez le fond de votre pensée, dans une intention positive 17*
- 3 *ET MAINTENANT, COMMENCEZ À VOUS DÉBARRASSER DES CONTRÔLES !*  
*a – Finis, les congés prédéterminés 55*  
*b – Terminée, l'approbation des frais professionnels et de déplacement 77*

## ► DEUXIÈME PARTIE

**Prochaines étapes vers une culture de liberté  
et de responsabilité**

---

- 4 *RENFORCEZ LA DENSITÉ DE TALENT...*  
*Payez au-dessus du marché 105*

5 **TOUJOURS PLUS DE FRANCHISE...**  
*L'entreprise à livres ouverts* 143

6 **ET MAINTENANT, SUPPRIMEZ D'AUTRES CONTRÔLES...**  
*Aucune validation n'est nécessaire* 181

## ► **TROISIÈME PARTIE**

**Techniques pour renforcer la culture de liberté  
et de responsabilité**

---

7 **MAXIMISEZ LA DENSITÉ DE TALENT...**  
*Le « keeper test »* 231

8 **MAXIMISEZ LA FRANCHISE...**  
*Un cercle de feedbacks* 263

9 **ET ÉLIMINEZ UN MAXIMUM DE CONTRÔLES... !**  
*Plus de contexte, moins de contrôle* 287

10 **MONDIALISER**  
*Répandez la bonne parole partout  
dans le monde !* 329

Conclusion 367

Remerciements 375

Bibliographie sélective 379

# INTRODUCTION



**Reed Hastings** : « Blockbuster est mille fois plus gros que nous », ai-je murmuré à Marc Randolph. Nous venons de franchir les portes d'une immense

salle de réunion située au 27<sup>e</sup> étage de la tour Renaissance, à Dallas, au début de l'année 2000. Nous nous trouvons au siège de Blockbuster Inc., un géant d'une valeur de six milliards de dollars à l'époque, qui régnait sur le secteur du divertissement à domicile et comptait près de 9 000 magasins de location de vidéos un peu partout dans le monde.

Le P.-D.G. de Blockbuster, John Antioco, qui avait une réputation de fin stratège, conscient qu'un internet omniprésent et super rapide bouleverserait bientôt l'industrie, nous a réservé un accueil amical. Barbichette poivre et sel, costume de marque, il nous est apparu tout à fait détendu.

Pour ma part, j'étais à bout de nerfs. Antioco nous recevait, Marc et moi, en tant que dirigeants de la start-up que nous avions



cofondée deux années plus tôt permettant de commander par internet des DVD ensuite envoyés par la poste. Netflix, qui comptait alors 100 salariés et à peine 300 000 abonnés, connaissait des débuts difficiles. Cette seule année, nos pertes se chiffraient à 57 millions de dollars. Il avait fallu des mois d'assauts répétés de notre part pour qu'Antioco consente enfin à prendre nos appels.

Après quelques minutes d'échanges informels autour de l'imposante table en verre, Marc et moi avons présenté notre projet. Nous proposons à Blockbuster d'acheter Netflix et de nous laisser développer et gérer sa branche *blockbuster.com*, qui permettrait la location de vidéos par internet. Antioco nous a écoutés avec attention en hochant fréquemment la tête puis il a demandé : « Quelle somme Blockbuster devra-t-il déboursier en échange de Netflix ? » Quand nous lui avons suggéré le montant de 50 millions de dollars, il nous a opposé un refus catégorique. Marc et moi avons quitté les lieux dépités.

Ce soir-là, dans mon lit en fermant les yeux, j'ai imaginé les 60 000 employés de Blockbuster en train d'exploser de rire au ridicule de notre proposition. Bien évidemment Antioco n'était pas intéressé. Pourquoi un groupe aussi puissant que Blockbuster, fort de plusieurs millions de clients, au chiffre d'affaires impressionnant, avec à sa tête un brillant P.-D.G., pourquoi cette marque devenue synonyme de cinéma à domicile se serait-elle intéressée à un challengeur fébrile du genre de Netflix ? Qu'avions-nous concrètement à offrir qu'ils ne puissent réaliser plus efficacement eux-mêmes ?

Mais, petit à petit, le monde a changé et notre entreprise est restée solide, elle a grandi. En 2002, deux ans après cette rencontre, Netflix entrait en Bourse. Blockbuster demeurait cent fois plus gros que nous (il valait 5 milliards de dollars et nous 50 millions). Qui



plus est, il appartenait à Viacom, alors la société de média la plus cotée au monde. En 2010 pourtant, Blockbuster se déclarait en faillite. Et en 2019, ne subsistait plus qu'un seul et unique vidéoclub de la marque, à Bend, dans l'Oregon. L'entreprise s'est révélée incapable de s'adapter, de passer de la location de DVD au streaming.

En 2019, notre film *ROMA*, nommé aux Oscars dans la catégorie « meilleur long-métrage », remportait trois statuettes, un beau succès pour le réalisateur Alfonso Cuarón qui actait au passage la transformation de Netflix en société de divertissement à part entière. Voilà des années que nous n'envoyons plus de DVD par courrier. Nous avons dépassé les 167 millions d'abonnés dans 190 pays et nous ne sommes plus un simple service de vidéo à la demande par internet, mais un producteur majeur de nos propres séries et films partout dans le monde. Nous avons le privilège de travailler avec certains des créateurs et créatrices les plus talentueux qui soient, parmi lesquels Shonda Rhimes, les frères Coen et Martin Scorsese. Nous avons inventé une nouvelle façon de regarder et d'apprécier des histoires formidables capables, dans leurs meilleurs moments, de faire tomber des barrières, d'enrichir des vies.

On me demande souvent comment c'est arrivé. A posteriori, pourquoi Netflix a-t-il réussi à continuellement s'adapter, contrairement à Blockbuster ? Le jour de ce rendez-vous à Dallas, Blockbuster avait tous les atouts en main. Ils avaient la marque, le pouvoir, les ressources et la vision. Blockbuster nous battait haut la main. Cela n'avait rien d'évident à l'époque, même à mes yeux, pourtant nous avons quelque chose qu'ils n'avaient pas : une culture qui valorise les gens plus que les process et l'innovation plus que l'efficacité ; et très peu de règles. Cette culture vise avant tout à obtenir les meilleures performances grâce à une haute densité de talent et à donner

aux employés plus de contexte, moins de contraintes. C'est ce qui nous a permis de nous développer sans cesse, d'évoluer au rythme des changements que connaissait le monde et de nous adapter aux nouveaux besoins de nos abonnés. Netflix est à part. C'est une culture où la règle est : pas de règles.

## LA CULTURE NETFLIX EST BIZARRE



Erin Meyer : La culture d'entreprise a parfois des airs de bouillie intellectuelle où se mêlent langage vague et définitions ambiguës ou incomplètes. Pire, les valeurs de certaines sociétés – telles qu'énoncées – sont rarement en rapport avec la manière dont se comportent leurs représentants dans la réalité. Les slogans lisses sur les affiches ou dans les rapports annuels se révèlent souvent des formules creuses.

Durant de nombreuses années, au siège de l'une des plus grosses entreprises américaines, les visiteurs étaient accueillis par cette devise qui s'étalait fièrement dans le hall d'entrée : « Intégrité. Communication. Respect. Excellence. » La firme en question ? Enron. Ces valeurs essentielles étaient encore brandies en son nom le jour où elle s'est trouvée au cœur de l'une des plus grosses affaires de fraude et de corruption d'entreprise jamais avérée aux États-Unis.

La culture Netflix, à l'inverse, est célèbre – ou tristement célèbre, selon votre point de vue – pour son franc-parler. Des millions de personnes du monde des affaires se sont plongées dans le *culture deck* de Netflix, une présentation de la culture d'entreprise en 127 slides

à l'origine réservée à un usage interne, mais largement diffusée par Reed Hastings sur internet en 2009. Sheryl Sandberg, numéro deux de Facebook, aurait jugé qu'il s'agissait « peut-être du document le plus important qu'ait jamais produit la Silicon Valley ». J'ai adoré ce vade-mecum pour son honnêteté. Je l'ai détesté pour son contenu.

Voici un exemple, pour que vous puissiez mieux comprendre pourquoi :

**Comme toutes les entreprises,  
nous essayons de bien  
recruter.**

NETFLIX

22

**Contrairement  
à beaucoup d'entreprises,  
une performance convenable  
vaut une généreuse indemnité  
de licenciement.**

NETFLIX

23

La généreuse indemnité accordée aux autres  
permet de trouver la star qui convient pour le rôle ainsi libéré.

## Le test utilisé par les managers : le « keeper test »

Dans mon équipe, quelqu'un m'annonce  
son départ pour un poste similaire dans une autre société,  
est-ce que je me battrais pour le garder chez Netflix ?

NETFLIX

26

En dehors de la question de savoir s'il est éthique ou non de renvoyer des salariés dynamiques uniquement parce qu'ils ne parviennent pas à produire un résultat extraordinaire, ces préceptes m'ont choquée, ils m'ont tout simplement paru être la marque d'un mauvais management. Ils enfreignent ce principe qu'Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School, appelle « la sécurité psychologique ». Dans son ouvrage, publié en 2018, *The Fearless Organization*, elle explique que pour encourager l'innovation, il faut mettre en place un environnement où les gens se sentent libres de rêver, de s'exprimer et de prendre des risques. Plus l'ambiance de travail est apaisée, plus vous obtiendrez d'innovations.

Apparemment, personne n'a lu ce livre chez Netflix. Embaucher la crème de la crème puis susciter la peur en prévenant leurs talentueux employés qu'ils risquent le licenciement, quoique doté d'une « généreuse » indemnité, s'ils devaient ne pas exceller à leur poste ?

Voilà qui ressemble fort au meilleur moyen de réduire à néant tout espoir d'innovation.

Voici une autre diapositive issue du *culture deck* :

## Politique concernant les congés et le pointage

Chez Netflix, il n'y a ni congés ni horaires établis.

Il n'y a pas non plus de code vestimentaire,  
pourtant personne ne vient au bureau tout nu.

Le principe : tout n'a pas besoin d'être réglementé.

NETFLIX

71

Il paraît totalement irresponsable de n'allouer aucun jour de congé à ses employés. Formidable manière de créer des conditions de travail proches de celles des ateliers clandestins, personne n'osant poser de jours. Sans parler du fait que Netflix présente cela comme un avantage.

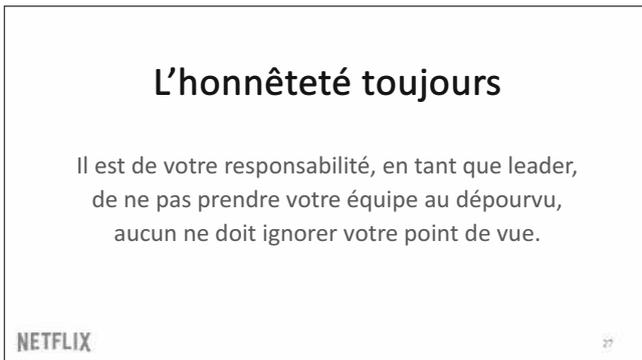
Les salariés qui partent en vacances sont plus heureux, ils aiment davantage leur travail, ils sont plus productifs. Pourtant, de nombreux employés hésitent à prendre ces jours qui leur sont dus. À en croire une étude menée par Glassdoor en 2017, les Américains profitent de 54 % seulement des jours de congé auxquels ils ont droit.

Les employés ne bénéficiant pas d'une durée de congé fixée au préalable ont tendance à moins s'octroyer de vacances. C'est la manifestation d'un comportement largement documenté, que les psychologues ont baptisé « l'aversion aux pertes ». Nous, les humains,

détestons perdre ce qui nous est acquis. Nous ferons tout pour éviter que cela n'arrive. Nous profiterons donc des congés qui nous sont dus.

Si nous n'avons pas de nombre précis de jours de congé alloués, nous ne craignons pas de les perdre, nous sommes donc moins susceptibles d'en prendre. La règle « prenez-les ou perdez-les » qui prévaut dans beaucoup de systèmes traditionnels peut sembler une limite, mais en réalité, elle encourage les gens à faire des pauses.

Et voici un dernier exemple issu de la présentation :



Bien entendu, personne ne vanterait ouvertement les mérites d'un lieu de travail où régneraient secrets et mensonges. Mais parfois mieux vaut faire preuve de diplomatie que donner son opinion sans ménagement. Par exemple, quand un collègue traverse une mauvaise passe et a besoin de soutien moral ou d'encouragements pour booster sa confiance en lui. Personne ne verra d'inconvénient à prôner « l'honnêteté parfois ». Mais « l'honnêteté en permanence » érigée en règle générale semble le moyen idéal de briser des liens, d'écraser la motivation et de créer un environnement de travail hostile.

Somme toute, à travers cette présentation, la culture maison de Netflix m'est apparue hyper-masculine, excessivement conflictuelle,



purement et simplement agressive – peut-être un reflet du genre d'entreprise que l'on peut attendre de la part d'un ingénieur doté d'une vision en quelque sorte mécanique, rationaliste de la nature humaine. Pourtant, malgré tout, il y a bien un fait indéniable...

## NETFLIX CONNAÎT UN SUCCÈS REMARQUABLE

Au moment de son entrée en Bourse, l'action Netflix valait un dollar, dix-sept ans plus tard, en 2019, elle atteint désormais les 350 dollars. En comparaison, un dollar investi dans une des sociétés cotées dans le S&P 500 ou le NASDAQ au moment de l'introduction de Netflix sur le marché aurait gagné, sur la même période, entre 3 et 4 dollars.

La Bourse n'est pas la seule à adorer Netflix. Les consommateurs et les critiques aussi. Les programmes originaux produits par la plateforme comme *Orange is the New Black* et *The Crown* comptent désormais parmi les séries les plus appréciées de la décennie qui vient de s'écouler, quant à *Stranger Things*, il s'agit peut-être de la plus regardée au monde. Les séries en langue non anglaise telles que *Elite* en Espagne, *Dark* en Allemagne, *The Protector* en Turquie et *Le Seigneur de Bombay* en Inde ont toutes fait progresser le niveau d'exigence de leurs pays d'origine et donné naissance à une nouvelle génération de stars mondiales. Aux États-Unis, ces dernières années, Netflix a reçu plus de 300 nominations aux Emmy Awards, remporté de nombreux Oscars. Ses dix-sept Golden Globes, plus que n'importe quelle autre chaîne ou service de streaming, lui ont permis, en 2019, de décrocher la première place dans le classement national annuel du Reputation Institute, en tant qu'entreprise la plus estimée d'Amérique.



Les employés aussi adorent Netflix. En 2018, une étude menée par Hired (un site web de recrutement pour les talents de la tech) a montré que les salariés des nouvelles technologies citent Netflix au premier rang des entreprises pour lesquelles ils souhaiteraient travailler, elle coiffe au poteau Google (deuxième), la Tesla d'Elon Musk (troisième) et Apple (sixième). Dans un autre classement daté de 2018 de « l'employé le plus heureux », basé sur plus de cinq millions d'avis anonymes de la part d'employés de 45 000 grosses sociétés américaines, compilés par Comparably, un site évaluant les carrières et les rémunérations, Netflix arrivait deuxième parmi les milliers d'entreprises soumises au banc d'essai, s'agissant de la satisfaction de ses salariés. (Seulement dépassée par HubSpot, une société éditrice de logiciels établie à Cambridge.)

Plus intéressant encore, contrairement à la vaste majorité des sociétés, qui ont échoué au moment où leur secteur connaissait des bouleversements, Netflix a réagi avec succès aux quatre transitions massives qu'a traversées le milieu du divertissement en à peine quinze ans, passant :

- De l'envoi de DVD par courrier au streaming via internet d'anciennes séries télévisées et de films.
- Du streaming de contenu préexistant au lancement de nouvelles productions originales (comme *House of Cards*), réalisées par des studios extérieurs.
- De la labellisation de contenu extérieur à la création de leur propre studio, à l'origine de séries et de téléfilms primés (parmi lesquels *Stranger Things*, *La Casa de Papel* et *La Ballade de Buster Scruggs*).

- D'une activité exclusivement réservée aux États-Unis à une société mondiale de divertissement touchant un public sur 190 pays.

La réussite de Netflix est plus qu'inhabituelle. Elle est incroyable. De toute évidence, il se passe quelque chose de spécial, que n'a pas connu Blockbuster, du temps où l'entreprise se déclarait en faillite en 2010.

## UN LIEU DE TRAVAIL PAS COMME LES AUTRES



L'histoire de Blockbuster est loin d'être une anomalie. La vaste majorité des entreprises ne parviennent pas à surmonter les grands bouleversements auxquels leur domaine se trouve confronté. Kodak n'a pas su tirer un trait sur la pellicule et s'adapter à la photographie numérique. Nokia n'a pas compris qu'il fallait oublier le téléphone à clapet pour passer au smartphone. AOL n'a pas réussi sa transition entre l'internet par modem et l'ADSL. Ma toute première société, Pure Software, a elle aussi échoué à prendre à bras-le-corps les changements que traversait son industrie : notre culture d'entreprise n'était optimisée ni pour l'innovation ni pour la flexibilité.

J'ai lancé Pure Software en 1991. Notre culture était géniale. Nous étions une douzaine, notre produit était innovant, on s'éclatait. Comme de nombreux projets entrepreneuriaux de petite envergure, nous avions peu de règles, peu de contraintes susceptibles d'inhiber nos actions. Lorsque notre responsable du marketing a décidé de travailler depuis son salon parce que cela « l'aidait à réfléchir »



de pouvoir se servir un bol de céréales quand bon lui semblait, il n'a pas eu besoin de la permission de la hiérarchie. Lorsque notre responsable logistique a souhaité acheter quatorze chaises de bureau en imprimé léopard pour le personnel parce qu'elles étaient en promotion dans un magasin Office Depot en liquidation, elle n'a pas eu à remplir de bon de commande ou à obtenir le feu vert du DAF.

Puis Pure Software a grandi, nous avons embauché. Certains parmi les nouveaux ont commis des erreurs qui ont coûté de l'argent à la société. Dans ces cas-là, je mettais systématiquement en place un process pour que cela ne se reproduise plus. Par exemple, un jour Matthew, notre commercial chez Pure, s'est rendu à Washington D.C., pour rencontrer un client potentiel. Ce dernier logeait à l'hôtel Intercontinental Willard, un cinq-étoiles, Matthew a fait de même... à 700 dollars la nuit. Je n'ai pas apprécié. J'ai demandé à notre responsable des ressources humaines de rédiger un code sur les frais professionnels précisant jusqu'à quel tarif les employés pouvaient s'engager librement en matière de vols, repas, hébergements et imposant un accord de la direction au-delà d'une limite de dépenses spécifique.

Notre directrice financière, Sheila, avait un caniche noir qu'il lui arrivait d'amener au bureau. Un jour, j'ai découvert qu'il avait grignoté la moquette de la salle de conférences, y laissant un gros trou. Le remplacement de cette moquette coûtait une fortune. J'ai donc créé une nouvelle règle : pas de chien au travail sans une autorisation spéciale des ressources humaines.

Les règles et les process de contrôle sont devenus essentiels à notre travail au point que ceux qui étaient doués pour rester dans les clous étaient promus, quand nombre d'anticonformistes créatifs, se sentant étouffer, s'en allaient travailler ailleurs. J'étais désolé de

les voir partir, mais j'étais persuadé que l'entreprise grandissant, ce genre de choses était inévitable.

Puis deux évolutions se sont produites. D'abord, nous n'avons pas su innover assez rapidement. Nous sommes devenus de plus en plus efficaces, mais de moins en moins créatifs. Afin de nous développer, nous avons dû acheter d'autres entreprises qui, elles, proposaient des produits innovants. En conséquence, nos affaires se sont encore complexifiées, ce qui a précipité l'arrivée de nouvelles règles, de nouveaux process.

Ensuite, le marché a abandonné C++ pour se tourner vers Java. Pour survivre, nous devons changer notre méthode. Mais nous avons sélectionné et conditionné nos employés pour qu'ils appliquent nos procédures, pas pour qu'ils aient des idées fraîches ou qu'ils s'adaptent vite. Nous n'avons pas su gérer et en 1997, nous avons finalement cédé notre entreprise à notre principal concurrent.

Avec ma nouvelle société, Netflix, j'espérais promouvoir la flexibilité, la liberté des employés et l'innovation, et non la prévention des erreurs et l'adhésion aux règles. En même temps, j'avais tout de même compris que le développement d'une entreprise s'accompagne irrémédiablement de processus de contrôle et de règles, sans quoi l'organisation risque fort de sombrer dans le chaos.

Petit à petit, après des années de tâtonnement, nous avons trouvé une approche qui permet un fonctionnement optimum. Si, au lieu d'instaurer des process qui empêchent les employés de faire preuve de discernement, on leur accorde plus de liberté, ils prendront de meilleures décisions et ils pourront plus facilement en être tenus responsables. La main-d'œuvre est plus motivée, plus heureuse, l'entreprise plus maniable. Mais pour obtenir ce niveau de liberté, il faut au préalable mettre l'accent sur deux autres éléments :



### **+ *Plus de densité de talent***

Dans la plupart des entreprises, les processus de contrôle et les règlements sont mis en place pour gérer les employés au comportement laxiste, peu professionnel ou irresponsable. Mais si l'on évite ou si l'on exclut ces personnes, ces règles deviennent superflues. Si l'on bâtit une organisation composée quasi entièrement de personnel à haute performance, les garde-fous peuvent être largement éliminés. Plus les talents sont nombreux, plus grande est la liberté que vous pouvez accorder.

### **+ *Plus de franchise***

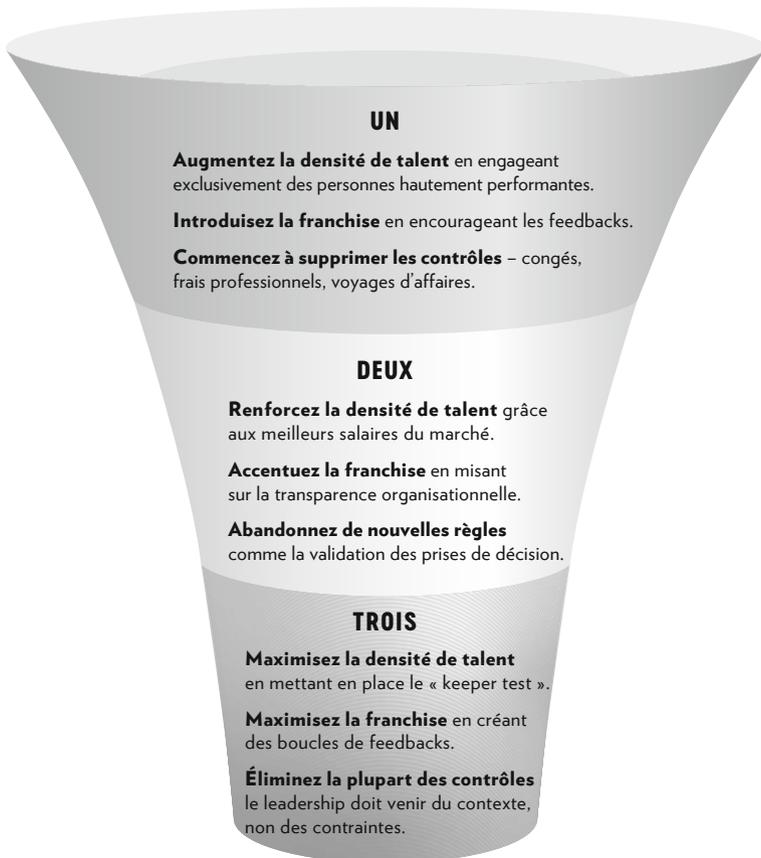
Les employés talentueux ont énormément de choses à apprendre les uns des autres. Mais les protocoles humains classiques de la politesse empêchent souvent les collègues d'apporter les critiques nécessaires pour propulser la performance à un autre niveau. Lorsque des éléments brillants adoptent l'habitude d'échanger entre eux, tous s'améliorent dans leur domaine et en parallèle, ils deviennent implicitement responsables les uns des autres, ils ont donc moins besoin d'être encadrés.

Dès lors que ces deux éléments sont en place vous pouvez passer à l'étape suivante :

### **- *Moins de contrôles***

Commencez par déchirer le manuel de l'employé. Prise en charge des voyages d'affaires, des frais professionnels, congés – jetez tout. Ensuite, à mesure que les talents se multiplient, que les retours sont plus fréquents, plus francs, vous pouvez vous débarrasser des processus de validation à tous les niveaux de l'organisation, incitant vos managers à s'inspirer de principes tels que : « Le leadership par le contexte, pas le contrôle » et vos employés à suivre des directives comme « Ne cherchez pas à plaire à votre patron. »

Mieux, une fois que l'on commence à développer ce type de culture, un cercle vertueux se met en place. Supprimer les contrôles crée une culture de « liberté et responsabilité » (une expression qui revient si souvent dans la bouche des employés de Netflix qu'ils se contentent désormais de dire « L&R »), ce qui attire les meilleurs et permet de continuer à lâcher du lest sur les contrôles. Tout ceci vous emmène vers un niveau de rapidité et d'innovation que la plupart des sociétés ne peuvent atteindre. Mais cela ne s'obtient pas d'un seul coup.



Les neuf premiers chapitres de cet ouvrage couvrent cette mise en place en trois étapes à travers trois cycles, chacun composant une partie. Le dixième chapitre se concentre sur ce qui s'est passé lorsque nous avons commencé à exporter notre culture maison dans une variété de cultures *nationales* – une transition qui a donné lieu à de nouveaux défis, passionnants et essentiels.

Bien sûr, tout projet expérimental comporte généralement autant d'échecs que de réussites. La vie chez Netflix – comme la vie dans son ensemble – est un peu plus compliquée que ne le suggère ce schéma. Raison pour laquelle j'ai demandé à quelqu'un d'extérieur d'étudier notre cas et d'écrire ce livre avec moi. Je voulais un œil expert et impartial pour observer comment fonctionne notre culture au quotidien, au sein de notre entreprise.

J'ai pensé à Erin Meyer, dont j'avais lu l'ouvrage *La Carte des différences culturelles, 8 clés pour travailler à l'international*. Professeure à l'INSEAD, l'Institut européen d'administration des affaires, une école de commerce située en banlieue parisienne, Erin venait d'être récemment sélectionnée par Thinkers50 comme l'une des penseuses des affaires les plus novatrices au monde. Elle écrit régulièrement dans la *Harvard Business Review* à propos de ses recherches sur les différences culturelles au sein des lieux de travail et j'ai appris, à la lecture de son livre, qu'elle avait été professeure volontaire pour les Peace Corps dix ans après moi, en Afrique du Sud. Je l'ai contactée par e-mail.



En février 2015, j'ai lu un article dans le *Huffington Post* qui s'intitulait : « Une des raisons du succès de Netflix – on y traite les employés comme des adultes ». Voici ce qu'il y était expliqué :

Netflix part du principe que vous êtes doté d'un discernement sans faille [...]. Et que c'est dans le discernement, non le process, que se trouve la solution à tout problème ambigu ou presque. [...]

Le mauvais côté ? [...] On attend des gens qu'ils travaillent à un niveau de performance extrême ou ils se verront rapidement mis à la porte (avec une généreuse indemnité).

J'étais de plus en plus curieuse de savoir comment une telle organisation pouvait réussir à fonctionner dans la réalité. L'absence de process, forcément, devait entraîner le désordre, en outre, le licenciement des employés les moins performants devait irrémédiablement faire régner la terreur parmi le personnel. C'était du moins ce que j'imaginai. Puis, quelques mois après, j'ai trouvé ce message au réveil dans ma boîte de réception :

**De :** Reed Hastings

**Date :** 31 mai 2015

**Objet :** Peace Corps et livre

Erin,

J'ai fait partie du Peace Corps au Swaziland (1983-1985). Je suis maintenant le P.-D.G. de Netflix. J'ai adoré votre livre, nous l'avons fait lire à tous nos cadres.

Je serais ravi de pouvoir prendre un café avec vous. Je passe souvent à Paris.

Le monde est petit !

Reed.



Reed et moi avons fait connaissance et il a finalement suggéré que j'interviewe ses employés pour recueillir des témoignages de première main sur la réalité de la culture Netflix, dans l'objectif de réunir assez de matière pour écrire un livre avec lui. C'était l'occasion rêvée de découvrir comment une entreprise dotée d'une culture en contradiction directe avec tout ce que nous savons sur la psychologie, les affaires et le comportement humain peut obtenir des résultats aussi remarquables.

J'ai mené plus de deux cents entretiens avec des employés de Netflix actuels et anciens dans la Silicon Valley, à Hollywood, São Paulo, Amsterdam, Singapour et Tokyo, j'ai discuté avec des travailleurs de tous niveaux, depuis les cadres jusqu'aux assistants administratifs.

De manière générale, Netflix ne croit pas à l'anonymat, mais j'ai insisté, durant mes interviews, pour que tous les membres de l'entreprise se le voient proposer. Ceux qui ont choisi cette option apparaissent dans ces pages sous leur seul prénom (fictif). Cependant, fidèles au mot d'ordre qui règne chez Netflix, « Honnêteté toujours », nombreux sont ceux qui ont accepté sans problème de partager, en étant ouvertement identifiés, toutes sortes d'opinions et anecdotes étonnantes et parfois même peu flatteuses les concernant eux et leur employeur.

## IL FAUT RELIER LES POINTS DIFFÉREMMENT

Dans sa célèbre allocution précédant la remise des diplômes à l'université de Stanford, Steve Jobs avait dit ceci : « On ne peut pas prévoir l'incidence qu'auront certains événements dans le futur ; c'est



après coup seulement que les liens apparaissent, que l'on peut relier les points entre eux. Vous devez faire le pari que ces points, d'une manière ou d'une autre, vont se connecter à l'avenir. Vous devez vous fier à quelque chose – votre instinct, le destin, le karma, ce que vous voulez. Cette façon d'envisager les choses ne m'a jamais déçu et c'est ce qui a fait toute la différence dans ma vie. »

Jobs n'est pas le seul dans ce cas. On dit que le mantra de Sir Richard Branson se résume par A-B-C-D (Always Be Connecting The Dots – Toujours relier les points). David Brier, de la Fast Company, a publié une vidéo fascinante qui avance l'idée selon laquelle notre manière de relier les points définit la façon dont on appréhende la réalité, donc notre prise de décisions et les conclusions que nous tirons.

Le but est d'encourager chacun à interroger la manière dont sont reliés les points. Dans la plupart des organisations, les gens relient tous les points de la même façon, depuis toujours. Cela préserve le statu quo. Mais un jour quelqu'un débarque qui décide de relier les points autrement, ce qui mène à une compréhension tout à fait différente du monde.

C'est ce qui s'est produit chez Netflix. Malgré son expérience chez Pure Software, Reed ne s'est pas lancé dans le but de construire une société dotée d'un écosystème unique en son genre. Il a avant tout recherché une flexibilité organisationnelle. Puis plusieurs événements l'ont amené à relier les points de la culture d'entreprise différemment. Peu à peu, tandis que ces éléments se réunissaient, il a été capable – a posteriori seulement – de comprendre ce qui, dans sa culture, a permis à Netflix de se propulser vers le succès.



Dans ce livre, nous relierons les points un chapitre après l'autre, dans l'ordre où nous les avons découverts chez Netflix. Nous observerons comment ils s'articulent dans notre environnement de travail actuel, ce que nous avons appris en nous y intéressant et ce que vous pourriez en tirer dans votre organisation, afin de créer votre propre version de la « liberté et responsabilité ».

## PREMIÈRE PARTIE

# PREMIÈRES ÉTAPES POUR UNE CULTURE DE LIBERTÉ ET DE RESPONSABILITÉ

---

*D'abord : la densité de talent*

**Chapitre 1 ► Pour un lieu de travail idéal, il faut  
des collègues remarquables**

*Puis, la franchise*

**Chapitre 2 ► Exprimez le fond de votre pensée,  
dans une intention positive**

*Et maintenant, commencez à vous débarrasser  
des contrôles !*

**Chapitre 3a ► Finis, les congés prédéterminés**

**Chapitre 3b ► Terminée, l'approbation des frais  
professionnels et de déplacement**

---

*Cette partie tend à montrer comment une équipe ou une organisation peut progressivement mettre en place une culture de liberté et de responsabilité.*

*Ce sont en effet des concepts interdépendants. Même s'il est possible d'instaurer séparément certains éléments de chaque chapitre, cette approche peut se révéler risquée. Une fois que vous avez réuni une belle densité de talent, vous pouvez tranquillement aborder la franchise. Et c'est seulement à ce moment-là que vous pourrez en toute confiance tirer un trait sur les règlements qui contrôlent votre personnel.*

*D'ABORD : LA DENSITÉ DE TALENT*

# CHAPITRE 1

## POUR UN LIEU DE TRAVAIL IDÉAL, IL FAUT DES COLLÈGUES REMARQUABLES



Dans les années 1990, j'aimais louer des VHS chez Blockbuster, le vidéoclub du bout de ma rue. J'en empruntais deux ou trois à la fois et je les rendais rapidement, pour ne pas payer de pénalités de retard. Puis, un jour, en déplaçant une pile de papiers posée sur la table de la salle à manger, j'ai remarqué une cassette regardée plusieurs semaines auparavant que j'avais oubliée. Lorsque je l'ai rapportée à la boutique et que l'employée m'a annoncé le montant de l'amende, 40 dollars, je me suis senti vraiment bête.

A posteriori, ça m'a fait réfléchir. Blockbuster faisait la plus grosse partie de sa marge sur les retards. Quand le business model de votre entreprise repose sur le sentiment de honte qu'elle suscite chez vos clients, il est difficile de compter sur leur loyauté. Existait-il un autre modèle permettant d'offrir le plaisir de regarder des films dans son salon, sans être forcé d'infliger une note douloureuse en cas d'oubli de restitution ? Début 1997, au moment où Pure



Software se faisait racheter, Marc Randolph et moi avons commencé à réfléchir au lancement d'une société d'expédition de films par la poste. Les livres avaient fait le succès d'Amazon. Pourquoi ne pas nous tourner vers les films ? Les clients loueraient des cassettes à partir de notre site web et pourraient nous les renvoyer par courrier. Mais voilà, l'envoi d'une seule VHS revenait à 4 dollars dans un sens comme dans l'autre. Le marché ne serait pas bien gros. Les frais étaient trop élevés.

J'ai alors entendu parler, par un ami, d'une invention récente appelée DVD, dont la sortie était prévue pour l'automne. « Ce sont des CD, mais capables de contenir un film », m'a-t-il expliqué. J'ai foncé à la poste pour m'expédier plusieurs CD (n'ayant pas réussi à mettre la main sur de véritables DVD pour le test). Leur envoi coûtait 32 cents pièce. Puis je suis rentré chez moi à Santa Cruz, impatient de savoir quand et dans quel état ils arriveraient. Deux jours plus tard, ils étaient dans ma boîte, intacts.

En mai 1998, nous avons donc lancé Netflix, premier vidéo-club de location de DVD par internet. Nous avions 30 employés, 925 titres au catalogue, soit quasiment la totalité des films disponibles en DVD à l'époque. Marc en a été P.-D.G. jusqu'en 1999, date à laquelle j'ai pris le relais et lui est resté en tant que cadre. Début 2001, nous comptions 400 000 abonnés et 120 employés. Je faisais de mon mieux pour éviter les maladresses de leadership commises du temps de Pure Software. Nous nous étions abstenus d'instaurer des règles et des contrôles trop stricts, cependant je n'aurais pas pour autant décrit Netflix comme un lieu de travail particulièrement formidable. Mais nous étions en plein boom, les affaires marchaient et nos employés n'avaient pas à se plaindre de leurs conditions de travail.

## LES LEÇONS D'UNE CRISE

Soudain, au printemps 2001, la crise est arrivée. Suite à l'explosion de la première bulle internet, des dizaines de « .com » ont fait faillite et disparu. Les investissements en capital-risque se sont asséchés et, du jour au lendemain, nous ne parvenions plus à lever les fonds supplémentaires nécessaires pour faire tourner notre entreprise, qui était loin d'être rentable. Le moral était au plus bas au bureau, et il n'allait pas tarder à baisser d'un cran encore. Car nous allions être forcés de nous séparer d'un tiers de notre personnel.

J'ai réuni Marc et Patty McCord, notre responsable des ressources humaines, qui m'avait suivi après Pure Software, afin d'étudier la contribution de chaque employé. Parmi eux, aucun n'avait de mauvais résultats. Nous avons donc décidé de diviser la main-d'œuvre en deux piles : d'un côté, les quatre-vingts plus performants que nous allions garder et de l'autre, les quarante, moins éblouissants, que nous allions licencier. Les personnes dotées d'une créativité hors du commun, qui travaillaient bien, mais aussi collaboraient efficacement avec les autres, se sont aussitôt retrouvées sur la pile « à garder ». La difficulté résidait dans les nombreux cas limites. Certains étaient des collègues et amis formidables qui travaillaient de manière correcte, mais non exceptionnelle. D'autres se démenaient comme des fous, mais manquaient régulièrement de discernement et avaient besoin qu'on leur tienne la main. Quelques-uns particulièrement doués et ultra-performants avaient tendance à beaucoup se plaindre et à se montrer pessimistes. La plupart d'entre eux devraient partir. Cela n'allait pas être simple.



Durant les jours qui ont précédé les licenciements, ma femme m'a fait remarquer à quel point j'étais tendu, elle avait raison. Je craignais que la motivation au bureau ne s'effondre. J'étais convaincu qu'après le renvoi de leurs collègues et amis, les salariés restants jugeraient l'entreprise déloyale vis-à-vis de ses employés. Il y avait fort à parier que le sentiment de colère serait partagé par tous. Pire, les collaborateurs de la pile « à garder » devraient se charger du travail du personnel remercié, ce qui ne manquerait pas de susciter une certaine amertume. Nous étions déjà à court d'argent. Pourrions-nous encaisser un autre coup au moral ?

Le jour des licenciements est arrivé et comme prévu, ça a été affreux. Les personnes congédiées ont pleuré, claqué des portes, crié leur rage. À midi, tout était terminé, j'ai attendu la seconde partie de la tempête : le retour de bâton de la part des collègues restants... Mais, malgré quelques larmes et un chagrin perceptible, tout était calme. Puis, en quelques semaines, pour une raison que sur le coup je n'ai pas su expliquer, l'atmosphère s'est radicalement améliorée. Nous étions en mode réduction des coûts, nous venions de nous séparer d'un tiers de la main-d'œuvre, pourtant le bureau, tout à coup, vibrait de passion, d'énergie et d'idées.

Nous étions quelques mois avant les fêtes. À Noël cette année-là, les lecteurs DVD se sont vendus comme des petits pains et dès début 2002, notre entreprise d'envoi de DVD par courrier était à nouveau en pleine expansion. Et voilà que soudain, nous abattions une charge de travail bien plus importante – mais avec 30 % d'employés en moins. À mon très grand étonnement, ces 80 personnes parvenaient à tout faire, animées d'une passion qui semblait plus forte que jamais. Elles ne comptaient pas leurs heures, pourtant elles se montraient pleines d'entrain. Ce regain de bonne humeur ne

concernait pas seulement nos employés. Chaque matin, j'étais heureux d'aller au bureau. À l'époque, je passais chercher Patty McCord en voiture tous les jours et à l'instant où je me garais devant sa porte, à Santa Cruz, elle émergeait gaiement de chez elle et s'installait à côté de moi, tout sourire : « Reed, qu'est-ce qui nous arrive ? On croirait qu'on est amoureux. C'est une histoire de produits chimiques bizarres et l'effet va bientôt s'estomper, c'est ça ? »

Patty venait de mettre le doigt dessus. Le bureau tout entier donnait l'impression d'être exclusivement composé de personnes amoureuses de leur travail.

Je ne prône pas les licenciements et fort heureusement nous n'avons plus été forcés de reproduire ce schéma chez Netflix depuis. Mais durant les jours et les mois qui ont suivi cette réduction de personnel de 2001, j'ai découvert quelque chose qui a complètement changé ma manière d'envisager la motivation des salariés et la responsabilité du leadership. Cela s'est révélé être mon chemin de Damas, un tournant dans ma compréhension du rôle de la densité de talent dans une organisation. Les leçons que nous en avons tirées sont devenues les bases sur lesquelles repose largement le succès de Netflix.

Mais avant de décrire en détail les leçons en question, je me dois de présenter Patty en bonne et due forme – son rôle dans le développement de Netflix depuis plus de dix ans a été essentiel. J'ai fait la connaissance de Patty McCord à l'époque de Pure Software. En 1994, elle avait tout simplement décroché son téléphone pour demander à parler au P.-D.G. – moi, en l'occurrence. Patty a passé son enfance au Texas, j'entendais un léger accent au bout du fil. Elle m'avait expliqué qu'elle travaillait pour Sun Microsystems, aux



ressources humaines, mais qu'elle aimerait devenir responsable RH chez Pure Software. Je l'avais invitée à boire un café.

Durant la première moitié de notre entretien, je n'avais rien compris à ce qu'elle m'avait raconté. Comme je lui demandais de me présenter sa philosophie en matière de ressources humaines, elle m'avait répondu : « Je crois que chaque individu devrait être capable de tracer une limite entre ses contributions à l'entreprise et ses aspirations personnelles. En tant que responsable de la gestion du capital humain, je travaillerais avec vous, le P.-D.G., afin d'augmenter le quotient émotionnel de votre leadership et d'améliorer l'engagement de vos employés. » J'avais senti la tête me tourner. J'étais jeune, je manquais un peu de savoir-vivre, aussi dès la fin de son exposé j'avais répliqué : « C'est comme ça que parlent tous les gens des ressources humaines ? Je n'ai rien compris. Si nous devons travailler ensemble, il va falloir arrêter d'utiliser ce genre de phrases. »

Patty s'était sentie insultée, elle me l'avait dit en face. À son retour chez elle, le soir, lorsque son mari lui avait demandé comment s'était passé son entretien, elle lui avait répondu : « Mal. Je me suis disputée avec le P.-D.G. » Mais j'avais adoré sa façon de me dire mes quatre vérités. Je lui ai donc offert le poste et depuis ce jour, nous entretenons, elle et moi, une amitié durable basée sur la franchise, qui existe toujours même si elle ne travaille plus pour Netflix aujourd'hui. C'est peut-être en partie grâce à nos différences : je suis un matheux, ingénieur informatique, elle est experte en comportement humain et en storytelling. Lorsque je considère une équipe, je vois des nombres et des algorithmes qui relient les gens et leurs discussions. Patty, elle, perçoit des émotions et de subtiles réactions interpersonnelles, invisibles à mes yeux. Patty a travaillé pour moi

à Pure Software jusqu'à la vente en 1997, elle a rejoint Netflix à ses débuts.

Après les licenciements de 2001, Patty et moi avons consacré une bonne partie de nos trajets en voiture à tenter de comprendre pourquoi notre environnement de travail avait connu une telle embellie et comment maintenir cette énergie positive. Nous avons fini par conclure que ce que Patty appelait notre augmentation spectaculaire de la « densité de talent » était à l'origine de ces améliorations.

## **LA DENSITÉ DE TALENT : ENTRE GENS TALENTUEUX, ON DEVIENT PLUS EFFICACES**

Tous les employés ont du talent. Lorsque nous étions 120, certains d'entre nous étaient extrêmement talentueux, d'autres moins. De façon générale, une bonne dose de talent était répartie à travers le personnel. Après les licenciements, lorsqu'il ne restait plus que les 80 plus doués, la somme globale de talent était moins élevée, mais la quantité par employé était supérieure. Notre « densité » de talent avait augmenté.

Nous avons découvert qu'une entreprise de ce type est très attractive. Dans un environnement où la densité de talent globale est élevée, les plus performants s'épanouissent. Nos employés apprenaient plus les uns des autres, les équipes abattaient davantage de travail – et plus vite. Cela avait pour effet d'augmenter la motivation et la satisfaction individuelles, d'inciter la société tout entière à faire plus. Nous avons découvert qu'au contact des meilleurs, un travail déjà bon se trouvait projeté à un niveau encore supérieur.



Surtout, quoi de plus enthousiasmant, inspirant et même amusant que de côtoyer des collègues extrêmement doués ? Cela reste aussi vrai aujourd'hui, alors que l'entreprise compte 7 000 salariés, qu'à l'époque où nous n'étions que 80.

Avec le recul, j'ai compris qu'une équipe dont un ou deux membres sont simplement moyens fait baisser la performance de tout le groupe. Imaginez une équipe de cinq employés remarquables et deux acceptables. Les acceptables :

- Sapent l'énergie des managers, qui ont moins de temps à accorder aux plus performants.
- Limitent la qualité des discussions de groupe, réduisant le QI global de l'équipe.
- Forcent les autres à développer des manières de les contourner, ce qui a un impact négatif sur l'efficacité.
- Pousent les personnels en quête d'excellence à la démission.
- Sont la preuve, aux yeux de l'équipe, que vous acceptez la médiocrité, multipliant ainsi le problème.

Pour les employés les plus performants, le lieu de travail idéal n'est pas celui qui propose un environnement luxueux, une belle salle de sport ou des sushis gratuits pour le déjeuner. Mais plutôt un environnement composé de personnes qui sont à la fois talentueuses et collaboratives. Quand chacun des membres excelle, la performance est tirée vers le haut, car les salariés apprennent les uns des autres et se motivent mutuellement.

## LA PERFORMANCE EST CONTAGIEUSE



Des licenciements de 2001, Reed a retenu que la performance – pour le meilleur et pour le pire – est virale. Si vous avez des personnes convenables, nombre de ceux qui pourraient être excellents vont produire des résultats convenables. Mais si vous avez une équipe entièrement composée d'employés ultra-performants, chacun pousse l'autre à se dépasser.

Le professeur Will Felps, de l'université de la Nouvelle-Galles du Sud, en Australie, est à l'origine d'une étude fascinante démontrant la contagion du comportement sur un lieu de travail. Après avoir constitué plusieurs groupes de quatre étudiants, il a demandé à chacun d'entre eux de réaliser une tâche de gestion en 45 minutes. Les équipes qui s'en sortiraient le mieux recevraient 100 dollars en récompense.

À l'insu des étudiants, certaines équipes incluaient un acteur qui jouait l'un des rôles suivants : un « flemmard » qui ne participerait pas, se contentant d'envoyer des SMS, les pieds sur la table ; un « toxique », qui emploierait un ton ironique et des phrases telles que « Non, mais je rêve ? » et « On voit que tu n'as jamais suivi de formation en commerce » ; ou un « pessimiste dépressif » semblant porter le deuil de son chat, qui se plaindrait que la tâche est impossible, exprimerait des doutes sur la réussite de l'équipe et parfois baisserait purement et simplement les bras. L'acteur ne devait jamais laisser entendre à ses coéquipiers qu'il pouvait être autre chose qu'un étudiant lambda.

Felps a d'abord découvert que, même quand les autres coéquipiers étaient exceptionnellement doués et intelligents, le mauvais

comportement d'un seul parvenait à faire chuter l'efficacité de l'équipe tout entière. Sur plusieurs dizaines d'expériences, des mois durant, les groupes auxquels participaient ces acteurs obtenaient des résultats de 30 à 40 % inférieurs aux autres.

Ces découvertes allaient à l'encontre de recherches qui, depuis des décennies, estimaient que les membres d'une équipe se conformaient aux valeurs et aux normes du groupe. Le comportement d'un individu se répandait rapidement aux autres, bien que ces groupes ne passent pas plus de 45 minutes ensemble. Ainsi que l'a expliqué Felps : « Il était très étrange et étonnant de voir les coéquipiers commencer à adopter ses caractéristiques. » Lorsque l'imposteur était un flemmard, le reste du groupe perdait tout intérêt pour le projet. Pour finir, quelqu'un décrétait que la tâche n'avait aucune importance. Si l'acteur incarnait une personne toxique, les autres se mettaient à l'imiter : ils s'insultaient, se parlaient mal. S'il jouait le dépressif pessimiste, les résultats étaient encore plus marqués. « Je me souviens de cette vidéo, raconte Felps. Au départ, tous les membres se tiennent bien droits sur leur chaise, ils sont pleins d'énergie, d'enthousiasme à l'idée de se charger de cette tâche potentiellement compliquée. À la fin, tous sont vautrés, la tête sur le bureau. »



Felps a démontré ce que Patty et moi avons découvert d'expérience en 2001. Si dans un groupe se trouvent quelques individus aux performances moyennes, leur niveau va sûrement gagner le reste, infligeant une baisse de performance à l'organisation tout entière.

Il y a fort à parier que chacun d'entre nous se souvient de moments dans sa vie où il ou elle a été témoin de ce genre de situation, quand

le comportement d'un seul déteint sur son entourage. Moi, c'était à l'âge de douze ans.

Je suis né en 1960, dans le Massachusetts. J'étais un enfant dans la moyenne, sans aucun talent particulier ni aucune capacité exceptionnelle. J'étais en CE2 quand nous avons déménagé à Washington D.C. Tout aurait pu bien se passer là-bas, j'avais beaucoup d'amis, mais en 6<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> dans la cour, un certain Calvin a commencé à organiser des combats aux poings. Il ne ciblait personne, ne harcelait personne. Mais ce garçon, qui n'avait rien de spécial, a créé un comportement récurrent qui a eu des conséquences sur la manière dont nous nous conduisions ou agissions les uns avec les autres. Je n'avais pas envie d'y participer, mais la honte d'avoir fui l'affrontement aurait été pire. De plus, toute la journée, l'issue du combat était sur toutes les lèvres. Sans Calvin, nos interactions, nos jeux se seraient beaucoup mieux déroulés. J'ai été ravi lorsque mon père m'a annoncé que nous repartions pour le Massachusetts.

Après les licenciements de 2001, nous nous sommes rendu compte que nous avions chez Netflix une poignée de salariés qui avaient instillé un climat indésirable. La plupart n'étaient pas géniaux dans leur travail, de tout un tas de manières, petites ou grandes, ce qui d'une part suggérait aux autres que les performances médiocres étaient acceptables, et d'autre part réduisait les performances de tous au bureau.

En 2002, forts de nos nouvelles connaissances sur ce qui permet d'améliorer les conditions de travail, Patty et moi avons pris un engagement. Notre but premier, à l'avenir, serait de faire tout ce qui serait en notre pouvoir pour maintenir cette densité de talent ayant suivi les licenciements avec toutes les conséquences positives que cela induisait. Nous allions embaucher les meilleurs et les



payer mieux que tout le monde sur le marché. Nous allons former nos cadres pour qu'ils aient le courage et la discipline de se défaire de tout employé ayant un comportement indésirable ou n'obtenant pas des résultats exemplaires. Dès lors, je n'ai plus eu qu'une seule obsession : faire en sorte que, du personnel de l'accueil jusqu'à l'équipe de direction, Netflix soit doté des individus les plus performants et collaboratifs du marché.

## LE PREMIER POINT

Le point le plus essentiel pour la fondation de toute l'histoire de Netflix.

Un lieu de travail réactif et innovant se compose de ce que nous appelons des « collègues remarquables » – des gens de très grand talent, exceptionnellement créatifs, qui abattent une somme de travail considérable et collaborent de façon efficace. De plus, aucun des autres principes ne fonctionne à moins de s'être assuré que ce premier point soit bien en place.



### **À RETENIR DU CHAPITRE 1 :**

- Votre objectif numéro un en tant que leader est de développer un environnement exclusivement constitué de collègues remarquables.
- Ces collègues remarquables permettent d'accomplir des tâches excessivement importantes, et en quantité ; ils sont très créatifs et passionnés.

- Les toxiques, les feignants, les gens adorables aux résultats non éblouissants ou les pessimistes encore présents dans une équipe affaiblissent la performance globale.
- 

### ***Vers une culture de liberté et de responsabilité***

Dès lors que vous avez mis en place une haute densité de talent et que vous avez remercié ceux qui n'avaient rien d'extraordinaire, vous pouvez commencer à introduire la culture de la franchise.

Ce qui nous mène au chapitre 2.

*PUIS, LA FRANCHISE*

# CHAPITRE 2

## EXPRIMEZ LE FOND DE VOTRE PENSÉE, DANS UNE INTENTION POSITIVE



À l'époque où j'étais P.-D.G. de Pure, mon point fort était la gestion de la technologie. Je n'étais pas très doué pour les relations humaines. J'évitais le conflit. Si j'interpellais directement les gens à propos d'un problème, ceux-ci avaient tendance à se braquer, j'essayais donc de contourner les obstacles quand ils survenaient. Je fais remonter ce trait de personnalité à mon enfance. Quand j'étais petit, mes parents se montraient d'un grand soutien, cependant nous évoquions rarement nos émotions à la maison. Je ne les ai jamais vus gérer ouvertement leurs désaccords ou réagir de façon directe l'un avec l'autre. La franchise ne m'était pas donnée en exemple, il m'a fallu du temps pour comprendre par moi-même comment cela fonctionnait.

Sans bien y réfléchir, j'ai continué à avoir cette attitude dans mon travail. Chez Pure Software, par exemple, nous avons un cadre senior très sérieux, Aki, que je jugeais trop lent pour développer



un produit. Je me suis agacé, fâché. Mais plutôt que d'en discuter avec lui, j'ai fait appel à une autre équipe d'ingénieurs, des sous-traitants, pour lancer le projet en question. Quand il l'a appris, Aki était furieux. Il est venu me trouver et m'a dit : « Tu es fâché contre moi, mais au lieu de m'en parler, tu préfères agir dans mon dos ? »

Aki avait tout à fait raison – j'avais géré ce problème de façon lamentable. Le fait est que je ne savais pas comment évoquer mes craintes à cœur ouvert.

Je connaissais le même problème dans ma vie personnelle. Lorsque Pure est entré en Bourse en 1995, ma femme et moi étions mariés depuis quatre ans, nous avions une petite fille. Professionnellement, j'étais au sommet, mais j'ignorais comment être un bon mari. L'année suivante, quand Pure a acheté une autre société à près de 5 000 kilomètres de là, les choses se sont encore compliquées. J'étais absent la moitié du temps et lorsque ma femme s'en plaignait, je me persuadais, pour me défendre, que je faisais tout cela pour le bien de la famille. Quand ses amis lui demandaient si elle était heureuse du succès de son mari, elle avait envie de pleurer. Elle se montrait distante, je lui en voulais.

Il nous a fallu une thérapie de couple pour résoudre ce problème. On nous a incités l'un et l'autre à parler de notre ressentiment. J'ai ainsi pu voir notre relation à travers ses yeux à elle. Elle se fichait bien de l'argent. Nous nous étions rencontrés en 1986 lors d'une soirée célébrant le retour des volontaires des Peace Corps, elle était tombée amoureuse du garçon professeur depuis deux ans au Swaziland. Et elle se retrouvait mariée à ce type obsédé par la réussite professionnelle. Quelles raisons aurait-elle eues de s'en réjouir ?

Le fait de proposer et d'entendre une critique transparente nous a énormément aidés. J'ai pris conscience que je lui mentais.

J'avais beau dire « la famille, c'est ce qui compte le plus pour moi », je ratais les dîners à la maison, je passais mes soirées au bureau. Je vois aujourd'hui que ces mots étaient encore pires que des platitudes. C'étaient des mensonges. Nous avons tous les deux découvert que nous pouvions être de meilleurs partenaires et notre couple est revenu à la vie. (Nous sommes mariés depuis vingt-neuf ans et nous avons deux grands enfants !)

Après quoi, j'ai essayé de suivre ce même engagement à me montrer honnête au bureau. J'ai commencé à encourager les uns et les autres à dire exactement ce qu'ils pensaient, mais dans une intention positive – non pour attaquer ou blesser leurs collègues, mais pour mettre sur la table leurs sentiments, leurs opinions, leurs avis, afin de nous permettre de nous y confronter.

À mesure que se multipliaient les critiques, j'ai compris qu'elles recelaient un bénéfice caché. La franchise poussait la performance au bureau vers un niveau supérieur. Un des premiers exemples a concerné notre directeur administratif et financier, Barry McCarthy. Barry était le premier DAF de Netflix, en poste de 1999 à 2010. C'était un leader génial, visionnaire, intègre et doté d'un incroyable don de pédagogie, qui a permis à tous de mieux comprendre toutes les subtilités de nos finances. Mais il s'avérait aussi être un peu lunatique. Lorsque la directrice du marketing, Leslie Kilgore, m'a parlé des sautes d'humeur de Barry, je l'ai encouragée à lui en toucher un mot elle-même. « Répète-lui exactement ce que tu viens de me dire », ai-je suggéré, inspiré par mon expérience en thérapie de couple.

Leslie était, entre 2000 et 2012, à la tête du service marketing, elle siège aujourd'hui à notre conseil d'administration. De prime abord, elle paraît très terre à terre, mais elle fait preuve d'un sens de



l'humour pince-sans-rire parfois étonnant. Elle s'est entretenue du problème avec Barry dès le lendemain, pour un résultat bien au-delà de mes espérances. Elle avait trouvé le moyen de calculer combien d'argent sa mauvaise humeur coûtait à l'entreprise. Elle s'est adressée à lui dans son jargon financier, y a ajouté une pointe d'humour et Barry en a été touché. Il a réuni son équipe, il a parlé du feedback qu'il venait de recevoir et leur a demandé de lui signaler quand ses humeurs influençaient leurs actions.

Les retombées se sont révélées remarquables. Durant les semaines et les mois qui ont suivi, de nombreux employés de l'équipe financière ont évoqué devant moi ou Patty les changements positifs dans l'attitude de Barry. Ce n'était pas le seul bienfait.

Après ce feedback constructif de la part de Leslie, Barry a lui-même adressé un autre retour constructif d'abord à Patty puis à moi. Voyant à quel point sa réaction au retour de Leslie avait été bénéfique, l'équipe de Barry a peu à peu osé lui signaler, avec humour, quand sa mauvaise humeur réapparaissait et ils ont pris l'habitude d'échanger entre eux leurs avis. Nous n'avions pas engagé de nouveaux talents, nous n'avions pas augmenté les salaires, mais la pratique du franc-parler au quotidien permettait d'accroître la densité de talent au bureau.

J'ai compris que donner son avis, parler de ses opinions ouvertement, au lieu de murmurer dans le dos les uns des autres, réduisait les manigances et les coups bas, nous permettait d'être plus rapides. Plus on entendait dire ce qu'on pouvait améliorer, mieux les gens travaillaient et plus les résultats de l'entreprise progressaient.

Nous avons donc décidé de suivre ce principe : « Quand vous parlez de quelqu'un, ne dites rien que vous ne pourriez pas lui répéter en face. » J'appliquais la méthode du mieux que je pouvais et lorsque

quelqu'un venait me voir pour se plaindre d'un collègue, je demandais : « Et qu'a-t-il dit quand tu lui en as parlé directement ? » C'est assez radical. Dans la plupart des situations, sociales ou professionnelles, les gens qui disent invariablement ce qu'ils pensent vraiment sont rapidement isolés, bannis, même. Mais chez Netflix, nous les accueillons à bras ouverts. Nous nous démenons pour obtenir des feedbacks constructifs – à tous les niveaux de la hiérarchie et dans tous les sens – de façon continue.

Un employé de notre service juridique, Doug, a donné cet exemple de la franchise en action. Il a rejoint l'entreprise en 2016 et peu de temps après son arrivée, il s'est rendu en Inde en voyage d'affaires en compagnie d'un juriste senior nommé Jordan. Voici ce qu'il disait de lui : « Jordan est du genre à apporter des biscuits pour l'anniversaire de ses collègues, mais il est aussi ambitieux et impatient. » Bien que Jordan souligne régulièrement l'importance des relations humaines et la construction de liens personnels, à leur arrivée en Inde, son comportement n'était pas à la hauteur de ses recommandations.

Nous dînions avec Sapna, représentante d'un fournisseur de Netflix, dans un restaurant sur une colline surplombant Mumbai. Sapna a une personnalité formidable et un rire plus formidable encore. Nous passions un moment très agréable, mais chaque fois que nous nous éloignions du sujet « travail », Jordan paraissait agacé. Sapna et moi, hilares, comparions les mérites de mon neveu, sept mois, ayant développé une technique pour se déplacer sans utiliser ses jambes, et ceux de son fils, dix mois, qui marchait déjà. C'était un super moment de camaraderie, le genre de liens qui sans



aucun doute permet d'améliorer les affaires. Jordan, pour sa part, était l'agacement incarné. Il a éloigné sa chaise de la table, regardait sans cesse son portable comme si cela pouvait accélérer l'arrivée des cafés. Je savais que son comportement nuisait à nos efforts.

Doug, s'il avait travaillé pour un de ses anciens employeurs, n'aurait rien dit, réduit au silence par le comportement imposé par le protocole, la hiérarchie et la politesse. Et il n'était pas encore suffisamment adapté à la culture Netflix pour risquer d'interpeller ouvertement son nouveau collègue concernant son attitude. Ce n'est qu'une semaine après leur retour aux États-Unis qu'il a réuni assez de courage pour se lancer. « Allez, joue-la comme Netflix » s'est-il motivé en ajoutant un point « feedback sur le voyage en Inde » au programme de l'entretien prévu avec Jordan.

Le matin en question, Doug avait mal au ventre en entrant dans la salle. Le feedback était le premier point à l'ordre du jour. Doug a demandé à Jordan s'il avait des remarques, il en avait. Ce qui lui a facilité les choses. Il s'est alors jeté à l'eau : « Jordan, je n'aime pas faire des critiques. Mais j'ai noté quelque chose en Inde qui pourrait t'être utile, je crois. » Jordan raconte la suite :

Soyons clairs. J'estime assurer en matière de relations personnelles. Chaque fois que je me rendais en Inde, je faisais un petit sermon à l'équipe à ce propos, sur l'importance du relationnel. Voilà pourquoi la critique de Doug m'a fait si mal. Parce que j'étais stressé, je me comportais en robot, je sabotais mes propres

objectifs sans même avoir conscience de mon attitude. Je vais en Inde tous les mois. Je ne sermonne plus personne avant de partir. Au lieu de ça dès le début du voyage je préviens mes collègues : « Voilà, c'est mon point faible ! Si je jette un œil à ma montre pendant que Nitin nous fait visiter la ville, donnez-moi un coup de pied ! Je vous en remercierai plus tard. »

Comme le montre Jordan, quand le feedback devient la norme, les gens apprennent plus vite, ils gagnent en efficacité dans leur travail. Seul point négatif, Doug aurait pu faire part à Jordan de ses réflexions durant le dîner ce soir-là en Inde, de sorte qu'il lui aurait ainsi donné l'occasion, potentiellement, de sauver le repas.

## **HAUTE PERFORMANCE + FRANCHISE DÉSINTÉRESSÉE = PERFORMANCE EXTRÊME**



Imaginez-vous en pleine réunion à 9 heures un lundi matin avec les autres membres de votre équipe. Vous buvez un café en écoutant votre patron qui déroule ses projets pour un prochain séminaire quand la voix dans votre tête commence à exprimer un désaccord vigoureux avec ce qu'il est en train de dire. Le programme tel que présenté par votre patron vous paraît un échec assuré – vous seriez prêt à parier que celui que vous avez concocté la veille devant une rediffusion de *Grey's Anatomy* serait plus efficace. Vous vous demandez : *Dois-je faire une remarque ?* Mais vous hésitez et bientôt, le moment a passé.



Dix minutes plus tard, une de vos collègues, souvent prolix et répétitive – mais d'un optimisme contagieux (et, comme chacun sait, très sensible) –, se lance dans un point d'étape sur son dernier projet en cours. La voix dans votre tête soupire à l'inutilité de sa présentation et à l'inanité du projet en soi. À nouveau, vous vous interrogez : *Faut-il que j'intervienne ?* Mais à nouveau, vos lèvres restent scellées.

Vous avez sûrement connu de tels moments. Vous ne gardez peut-être pas toujours le silence. Mais souvent, oui – et dans ce cas, c'est probablement à cause de l'une ou l'autre de ces raisons :

- Vous pensez que votre point de vue ne sera pas soutenu.
- Vous ne voulez pas être étiqueté « difficile ».
- Vous ne voulez pas risquer de contrarier ou mettre en colère vos collègues.
- Vous craignez d'être accusé de « ne pas jouer collectif ».

Mais si vous travaillez pour Netflix, il y a de fortes chances pour que vous ayez pris la parole. Le matin, vous auriez dit à votre patron que ses plans pour le séminaire ne fonctionneraient pas et que vous aviez une meilleure idée. Après la réunion, vous auriez suggéré à votre collègue de revoir son projet, en développant les raisons. Et, pour faire bonne mesure, après vous être arrêté à la machine à café, vous seriez passé voir un autre collègue pour mentionner, au passage, qu'il avait semblé sur la défensive lorsqu'on lui avait demandé d'expliquer une de ses récentes décisions pendant la réunion de l'ensemble du personnel la semaine précédente.

Chez Netflix ne pas prendre la parole dans ces situations de désaccord avec un collègue ou dans le cas où l'on a une critique à

formuler équivalait à une trahison. En effet, vos remarques pourraient être utiles à l'entreprise – mais vous choisissez de les garder pour vous, donc de ne pas aider l'entreprise.

La première fois que j'ai entendu parler de la franchise Netflix, j'ai été sceptique. Netflix promeut non seulement des critiques honnêtes, mais aussi fréquentes, ce qui, selon mon expérience, ne fait qu'accroître les risques d'entendre des propos vexants. La plupart des gens ont du mal à oublier les remarques désagréables, qui parfois se transforment en tourbillons de pensées négatives. Une politique qui encourage les gens à donner leur avis franchement et souvent me paraissait non seulement déplaisante, mais aussi risquée. Cependant, j'en ai découvert les avantages dès que j'ai commencé à collaborer avec les employés Netflix.

En 2016, Reed m'a demandé de faire une présentation en ouverture de la conférence trimestrielle des dirigeants de la société, à Cuba. C'était la première fois que je travaillais pour Netflix, mais l'ensemble des participants avait lu mon livre, *La Carte des différences culturelles, 8 clés pour travailler à l'international*, j'avais donc envie de leur proposer quelque chose de nouveau. J'ai énormément travaillé afin de préparer une présentation sur mesure, presque entièrement repensée. En temps normal, lorsque je m'adresse à un large public, mon contenu a été testé et approuvé au préalable. Cette fois, au moment de monter sur l'estrade, j'avais le cœur qui battait la chamade. Les quarante-cinq premières minutes se sont bien déroulées. Devant moi, je sentais les quelque quatre cents managers Netflix, venus du monde entier, impliqués et à chacune de mes questions, des dizaines de mains se levaient.

J'ai ensuite invité les participants à former des petits groupes pour cinq minutes de discussion. Tandis que je descendais de la



scène pour déambuler parmi le public, saisissant au passage des bribes de conversation ici ou là, j'ai remarqué une femme à l'accent américain qui s'exprimait avec une certaine animation. Voyant que je l'observais, elle m'a fait signe d'approcher. « J'étais en train de dire à mes collègues, m'a-t-elle expliqué, que cette façon d'animer la discussion depuis la scène sape votre message sur la diversité culturelle. Quand vous demandez des commentaires et que vous donnez la parole à la première personne qui lève la main, vous mettez en place précisément le genre de pièges que votre livre conseille d'éviter – parce que seuls les Américains osent lever la main, donc seuls les Américains ont l'occasion de s'exprimer. »

Je suis restée stupéfaite. C'était la première fois que l'on me faisait une critique négative au beau milieu d'une présentation et, qui plus est, devant un groupe d'autres participants. Je me suis sentie mal d'un coup – surtout lorsque j'ai pris conscience que, bien sûr, elle avait raison. J'ai eu deux minutes pour rétablir la situation. À mon retour sur scène, j'ai suggéré que l'on entende les commentaires de chacun des pays présents parmi le public – d'abord les Pays-Bas, puis la France, le Brésil, les États-Unis, Singapour et le Japon. Cela a magnifiquement fonctionné et jamais je n'aurais appliqué cette technique à ce moment-là si l'on ne m'avait pas adressé cette critique.

Ce schéma s'est répété lors des interactions suivantes. À chaque entretien avec des employés de Netflix, ceux-ci me soumettaient leurs critiques, avant même parfois que j'aie pu leur poser la moindre question.

Par exemple, le jour où j'ai interrogé Danielle Crook-Davies, basée à Amsterdam, elle m'avait accueillie chaleureusement, disant avoir adoré mon livre *La Carte des différences culturelles, 8 clés pour*

*travailler à l'international*, mais avant même que j'aie le temps de m'asseoir, elle me lançait : « Je peux vous faire quelques commentaires ? » Puis elle avait expliqué que la lectrice de la version audio de mon livre était franchement lamentable, que le ton de sa voix allait à l'encontre du message. « J'espère que vous trouverez le moyen de le faire réenregistrer. Le contenu est vraiment génial, mais la voix gâche tout. » J'étais étonnée, mais en y réfléchissant, j'ai été forcée de reconnaître qu'elle avait raison. Le soir même, j'ai demandé à ce qu'on procède à un nouvel enregistrement.

Lors d'une autre interview, à São Paulo, un manager brésilien a très gentiment commencé notre entretien par ces mots : « J'aimerais vous faire quelques remarques. » Nous venions à peine de nous saluer, mais j'ai essayé de faire comme si c'était normal. Il m'a alors expliqué que l'e-mail que j'avais envoyé afin de préparer cette rencontre était tellement structuré qu'il en paraissait autoritaire. « Dans votre livre, vous-même disiez que nous, les Brésiliens, préférons souvent rester implicites, flexibles. Mais vous n'avez pas suivi votre propre conseil. La semaine prochaine, vous devriez plutôt envoyer un message avec les thèmes, mais pas les questions spécifiques, vous obtiendrez sûrement une meilleure réaction. » Très gênée, j'ai écouté ce manager, mon e-mail sous les yeux, détailler toutes les phrases qu'il jugeait problématiques. Là encore, cette critique m'a été profitable. Lors des voyages suivants, avant d'envoyer mon message pré-interview, je le montrais à mon contact local, qui avait souvent des idées bien utiles pour convaincre les personnes ciblées de participer pleinement.

Au vu de tous les bienfaits de ces retours, vous vous étonnez peut-être qu'ils soient si peu pratiqués dans la plupart des entreprises. Il suffit d'observer rapidement le comportement humain pour comprendre pourquoi.



## **NOUS DÉTESTONS LA FRANCHISE (POURTANT NOUS LA SOUHAITONS QUAND MÊME)**

Rares sont ceux qui apprécient d'être critiqués. Recevoir de mauvaises nouvelles concernant son travail fait aussitôt douter de soi, on se sent agacé, vulnérable. Confronté à un retour négatif, le cerveau a le même réflexe de lutte ou de fuite que face à une menace physique : des hormones sont relâchées dans le système sanguin, accélérant le temps de réaction, accentuant les émotions.

S'il y a une chose que l'humain déteste encore plus que les critiques négatives les yeux dans les yeux, c'est de les recevoir en public. La femme qui m'a dit les choses crûment en pleine présentation (et devant ses collègues) m'a beaucoup aidée. Son retour pouvait m'être utile sur-le-champ. Mais être la cible de remarques en public envoie au cerveau des signaux d'alerte au danger. Le cerveau humain est une machine de survie efficace, l'une de ses techniques les plus puissantes consiste à nous inciter à trouver la sécurité par le nombre. Notre cerveau est constamment à l'affût des signaux de rejet du groupe, qui en des temps plus primitifs, aurait mené à l'isolement puis, potentiellement, à la mort. Si quelqu'un, en présence de votre tribu, souligne une erreur que vous êtes en train de commettre, l'amygdale cérébrale, soit la partie la plus primitive du cerveau, qui guette en permanence le danger, déclenche une alarme : « Ce groupe est sur le point de vous exclure. » Face à cela, notre instinct animal naturel est de fuir.

En même temps, il existe pléthore d'études montrant que la réception de critiques positives stimule le cerveau, libérant de l'ocytocine, cette hormone bénéfique qui rend une mère heureuse

d'allaiter son enfant. Pas étonnant que tant de gens préfèrent distribuer les compliments plutôt qu'offrir un retour honnête et constructif.

Pourtant les recherches montrent que pour beaucoup, nous comprenons instinctivement les apports positifs de la vérité. En 2014, la société de consulting Zenger Folkman a réalisé une étude auprès de mille personnes portant sur les critiques. Il en est sorti le résultat suivant : malgré les merveilleux bienfaits des louanges, les gens estimaient que, pour améliorer leur performance, un retour correctif vaut mieux qu'un feedback positif à hauteur de trois contre un. La majorité reconnaissait qu'un feedback positif n'avait aucun impact significatif sur leur réussite.

Voici quelques-unes des statistiques les plus parlantes de cette étude :

- 57 % des participants disent préférer recevoir un feedback correctif que positif.
- 72 % ont l'impression que leur performance s'améliorerait s'ils recevaient davantage de feedbacks correctifs.
- 92 % approuvent cette phrase : « Un feedback négatif, s'il est formulé de façon appropriée, améliore la performance. »

En d'autres termes, il est stressant et désagréable d'entendre dire que nous ne réussissons pas bien, mais passé le stress initial, cette critique est vraiment utile. La plupart des gens comprennent intuitivement qu'un simple retour peut les aider à travailler mieux.

## LA RÉTROACTION : CULTIVER LA FRANCHISE



En 2003, les habitants de Garden Grove, en Californie, une petite communauté située au sud de Los Angeles, étaient confrontés à un problème. Les accidents impliquant des voitures et des piétons étaient beaucoup trop fréquents dans les rues où étaient situées les écoles élémentaires. Les autorités ont mis en place des panneaux de limitation de vitesse afin d'inciter les conducteurs à ralentir, la police a distribué des PV aux contrevenants.

Le taux d'accidents a à peine baissé.

Les ingénieurs de la ville ont alors tenté une approche différente, mettant en place des affichages dynamiques de la vitesse. En d'autres termes, un « retour pour les conducteurs ». Chaque dispositif incluait un panneau de limitation de vitesse, un radar et un écran annonçant : « votre vitesse ». Les conducteurs obtenaient au passage les données en temps réel les concernant personnellement, ainsi qu'un rappel de la limite à ne pas dépasser.

Les experts doutaient que cela puisse changer quoi que ce soit. Après tout, les voitures sont toutes équipées d'un compteur. De plus la doctrine de la police était depuis longtemps que les gens obéissent aux règles seulement lorsqu'ils sont confrontés aux conséquences réelles qu'ils encourent s'ils y contreviennent – pourquoi l'affichage influencerait-il le comportement des personnes au volant ?

Et pourtant. Des études ont montré qu'elles ralentissaient de 14 % – devant trois écoles, la vitesse moyenne est même tombée en dessous de la limite affichée. 14 %, c'est une baisse considérable pour quelque chose d'aussi simple et peu coûteux qu'un retour.

La rétroaction est un des outils les plus efficaces qui soit pour améliorer la performance. Nous apprenons plus vite, nous accomplissons davantage ; la critique fait partie intégrante de notre manière de travailler, qu'il s'agisse de les émettre ou de les recevoir. Les feedbacks permettent d'éviter les malentendus, créent un climat de coresponsabilité et réduisent le besoin de hiérarchie et de règles.

Cependant, encourager des retours francs dans une entreprise se révèle bien plus compliqué que de mettre en place des panneaux de circulation routière. Pour susciter une atmosphère de franchise, il faut obtenir de vos employés qu'ils abandonnent des années de conditionnement et des croyances fermement ancrées selon lesquelles « on n'émet des critiques que si quelqu'un vous le demande » ou « louanges en public, mais critiques en privé ».

Lorsqu'ils réfléchissent pour savoir s'ils doivent ou non donner leur avis, les gens se sentent souvent partagés entre deux sentiments contradictoires : ils ne veulent pas blesser la personne, et en même temps ils veulent l'aider à réussir. Le but, chez Netflix, est de s'aider mutuellement à réussir, même si cela implique que certains, parfois, se sentent froissés. Surtout, nous avons découvert que dans un environnement adéquat, avec l'approche qui convient, nous sommes capables de formuler des critiques *sans* vexer qui que ce soit.

Si vous souhaitez développer une culture de la franchise dans votre organisation ou dans votre équipe, vous pouvez le faire en plusieurs étapes. La première n'est pas la plus intuitive. On pourrait croire qu'il faut commencer par le plus simple : il reviendrait au patron de faire un maximum de feedbacks à son personnel. Je recommande au contraire de se concentrer d'abord sur quelque chose de beaucoup plus difficile : faire en sorte que les employés critiquent avec honnêteté leur patron. Cela peut s'accompagner d'un



retour patron-employé. Mais la franchise ne peut véritablement s'installer que si les employés commencent à se montrer sincères vis-à-vis de leurs chefs.

## DITES À L'EMPEREUR QU'IL EST NU

Comme beaucoup d'enfants, quand j'étais petit, on m'a raconté le célèbre conte *Les Habits neufs de l'empereur*, l'histoire d'un imbécile tellement convaincu qu'il porte le plus beau costume jamais cousu qu'il parade nu devant ses sujets, car personne n'ose souligner l'évidence – à l'exception d'un enfant qui ignore tout de la hiérarchie, du pouvoir et des conséquences.

Plus on est haut placé dans l'organigramme d'une entreprise, moins on reçoit de feedbacks donc plus on est susceptible de « venir au travail nu » ou de commettre des erreurs évidentes aux yeux de tous, sauf aux siens. C'est un comportement non seulement dysfonctionnel, mais aussi dangereux. Si un assistant, au bureau, rate une commande de café et que personne ne le lui fait remarquer, ce n'est pas grave. Si le directeur administratif et financier commet une erreur dans une déclaration financière et qu'aucun subalterne n'ose la signaler parce qu'il est *directeur*, alors la société est mise en péril.

La première technique qu'utilisent les managers Netflix pour obtenir de leurs employés un retour honnête est d'ajouter systématiquement un point feedback à l'ordre du jour lors de leurs entretiens en face-à-face. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir leur avis, mais de les prévenir que c'est attendu. Placez le feedback en première ou dernière position de l'ordre du jour, de façon à le séparer des discussions opérationnelles. Lorsque le moment arrive, sollicitez

et encouragez l'employé à exprimer ses critiques vis-à-vis de vous (le patron) puis – si vous le souhaitez – vous pouvez lui rendre la pareille.

Votre comportement pendant le retour est un facteur essentiel. Vous devez montrer à votre employé qu'il n'a rien à craindre en donnant son avis, pour ce faire il vous faudra réagir avec gratitude quelle que soit la critique, et surtout montrer des « signes d'appartenance ». Daniel Coyle, auteur de *The Culture Code* [non traduit], décrit ces signes comme des manières non verbales d'exprimer « ta critique fait de toi un membre important de cette tribu » ou « tu t'es montré honnête avec moi et cela ne met en péril ni ton poste, ni notre relation ; tu as ta place ici ». Je demande souvent à mon équipe de direction de montrer ces « signes d'appartenance » dans des situations où l'employé fait ses commentaires à son supérieur, car un employé assez courageux pour s'exprimer de façon ouverte risque très certainement de s'inquiéter : « Mon patron le retiendra-t-il contre moi ? » ou « Cela nuira-t-il à ma carrière ? ».

Le signe d'appartenance peut être infime, ce peut être un ton bienveillant, un léger rapprochement physique, un regard positif droit dans les yeux de l'interlocuteur. Ou bien il peut être plus marqué, des remerciements adressés à la personne pour son courage, une mention devant le reste de l'équipe. Coyle explique dans son livre que la fonction d'un signe d'appartenance est de « répondre à cette question inscrite en permanence en lettres lumineuses dans notre cerveau : sommes-nous en sécurité ici ? Quel est notre avenir avec ces gens ? Y a-t-il un danger quelque part ? ». Plus vous accueillerez les moments de franchise par ces signes d'appartenance, dans votre entreprise, plus les employés feront preuve de courage dans leurs commentaires.



Ted Sarandos, directeur général du contenu Netflix, est un des leaders qui, dans l'équipe de Reed, sollicite ouvertement des retours de la part de ses collaborateurs et qui, lorsqu'il en reçoit, use des signes

d'appartenance.

Ted est responsable de toutes les séries et de tous les films disponibles sur Netflix. Il a joué un rôle crucial dans la redéfinition de l'industrie du divertissement, on le décrit souvent comme l'une des personnes les plus importantes d'Hollywood. Ted n'est pas un magnat des médias comme les autres. Il n'a jamais terminé ses études et doit son éducation cinématographique aux vidéoclubs d'Arizona dans lesquels il travaillait.

Dans un article de mai 2019, *The Evening Standard* le décrivait en ces termes :

Si Netflix devait créer une minisérie sur Ted Sarandos, son directeur général du contenu aujourd'hui multimillionnaire, on le découvrirait sûrement, enfant dans les années 1960, assis en tailleur devant l'écran bleuté de la télévision dans un quartier pauvre de Phoenix, Arizona, étranger au chaos semé par ses quatre frères et sœurs autour de lui. Il passait des heures ainsi, avec le programme télé pour seule routine.

À l'adolescence, il travaille dans un vidéoclub et durant les longues heures creuses de la journée, se plonge dans les neuf cents films disponibles en magasin. Il développe ainsi une connaissance encyclopédique du cinéma et de la télévision – doublée d'un assez bon instinct pour sentir ce qui plaît (quelqu'un un jour l'a surnommé « l'algorithme humain »).

Comme quoi, l'abus de télévision ne nuit pas forcément à la santé de vos neurones.

En juillet 2014, Ted place Brian Wright, vice-président senior chez Nickelodeon, à la tête des contrats des contenus jeunes adultes. (Le premier fait de gloire de Brian chez Netflix ? La commande d'une certaine série du nom de *Stranger Things* quelques mois à peine après son embauche.) Brian a raconté cette anecdote qui s'est produite lors de son premier jour dans l'entreprise, à propos de Ted, recevant publiquement des commentaires de ses collaborateurs :

Aux différents postes où j'avais pu exercer, une des grandes préoccupations des uns et des autres était de savoir qui était bien vu, qui ne l'était pas. Exprimer son avis ou son désaccord avec la patronne en réunion, devant les collègues, équivalait à une mort politique. Et vous vous retrouviez pour ainsi dire exilé en Sibérie.

Lundi matin, premier jour à mon tout nouveau poste. J'étais en alerte maximum pour tenter de déterminer comment fonctionnait la politique Netflix. 11 heures, première réunion menée par Ted (mon n+2), de mon point de vue une sorte de superstar, en compagnie d'une quinzaine d'autres personnes à différents niveaux de la société. Ted parlait de la sortie de *Blacklist* saison 2. Un type quatre crans en dessous de lui dans la hiérarchie l'a interrompu au milieu de sa présentation : « Ted, je crois que tu as oublié quelque chose. Tu as mal compris le contrat de licence. Cette approche ne marchera pas. » Ted campait sur ses positions, mais le type n'en démordait pas. « Ça ne fonctionnera pas. Tu mélanges deux



rapports différents, Ted. Tu fais erreur. Nous devons rencontrer Sony directement. »

Je n'en croyais pas mes oreilles, ce simple employé tenait tête à Ted Sarandos en personne et devant tout un groupe de collègues. D'après mon expérience, cela équivalait à un suicide professionnel. J'étais littéralement scandalisé. J'ai senti le rouge me monter aux joues. J'avais envie de me cacher sous ma chaise.

À la fin de la réunion, Ted est venu saluer le type, une main sur l'épaule : « Super réunion. Merci pour ta participation aujourd'hui », lui a-t-il dit en souriant. J'étais tellement étonné que j'en suis resté bouche bée.

Un peu plus tard, j'ai croisé Ted aux toilettes. Il m'a demandé comment se passait mon premier jour, je lui ai donc fait part de ma surprise : « C'est incroyable la façon dont le gars t'a contredit pendant la réunion. » Ted a d'abord paru complètement perplexe, puis il m'a dit : « Brian, le jour où tu garderas pour toi tes commentaires parce que tu crains pour ta popularité, alors il faudra que tu quittes Netflix. Nous t'avons embauché pour tes opinions. Toutes les personnes qui étaient réunies dans cette salle étaient censées me dire franchement ce qu'elles pensent. »

Ted avait clairement mis en pratique les deux impératifs comportementaux permettant aux collaborateurs de s'exprimer avec franchise vis-à-vis de leur patron. Il ne suffit pas de demander leur avis aux gens, il faut leur montrer concrètement que c'est ce que l'on attend d'eux (en l'occurrence, par exemple, ses instructions à Brian). Puis au moment où l'on reçoit le feedback, il faut réagir par un signe d'appartenance ; dans ce cas, la main de Ted sur l'épaule de l'intervenant, durant la réunion.

Chez Netflix, Reed Hastings, le P.-D.G., est un des décideurs qui manifeste le plus fréquemment ces deux comportements. Et en retour, c'est lui qui reçoit le plus de commentaires négatifs de toute l'équipe dirigeante. Preuve en est son évaluation écrite à 360 degrés, ouverte aux contributions de chacun, et où il reçoit plus de retours que n'importe qui dans l'entreprise. Reed sollicite sans cesse des commentaires, auxquels il répond systématiquement par des signes d'appartenance, ou parfois en exprimant publiquement son contentement de recevoir telle ou telle critique. Voici un paragraphe tiré d'un mémo partagé avec tous les employés Netflix au printemps 2019 :

L'évaluation à 360 degrés constitue toujours une période de l'année très stimulante. Les critiques les plus utiles à ma progression sont malheureusement les plus douloureuses. Alors, dans l'esprit des 360 degrés, merci de m'avoir fait courageusement et honnêtement remarquer ceci, **« dans les réunions, il t'arrive de sauter certains sujets ou de les aborder rapidement, par impatience, voire de décider qu'un point à l'ordre du jour ne mérite finalement pas d'être traité... Dans la même veine, attention à ne pas laisser ton point de vue l'emporter. Il t'arrive de fausser le débat ou de représenter une concorde qui n'existe pas. »** C'est tellement vrai, tellement triste, tellement agaçant que j'en sois encore là. Je continuerai à y travailler. Avec un peu de chance, vous aurez toutes et tous formulé des critiques aussi constructives que celles-ci.

Rochelle King se souvient parfaitement de ce que l'on peut ressentir lorsqu'on adresse des commentaires constructifs au P.-D.G. de la société. C'était en 2010, elle était directrice des produits créatifs chez Netflix depuis environ un an. Elle rendait des comptes au vice-président, lui-même sous les ordres du directeur des produits,



juste en dessous de Reed, elle était donc trois niveaux hiérarchiques en dessous du P.-D.G. Son histoire de franchise est exemplaire :

Reed avait organisé une réunion avec quelque vingt-cinq directeurs, directrices, vice-président(e)s et certains membres de l'équipe dirigeante. Patty McCord a dit une chose avec laquelle Reed n'était pas d'accord. Sans cacher son agacement vis-à-vis d'elle, il a écarté sa remarque avec ironie. Les gens dans la pièce se sont étranglés collectivement, mais en silence. Reed était peut-être trop énervé pour remarquer la réaction autour de lui, mais j'ai senti qu'il n'avait pas brillé par son talent de patron à cet instant précis.

Rochelle a pris au sérieux le principe de Netflix selon lequel ne rien dire lors de telles circonstances revient à manquer de loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Elle a passé une soirée à rédiger son e-mail à Reed et à le relire « cent fois parce que certes, c'est Netflix, mais j'avais tout de même l'impression que c'était un peu risqué ». Le message qu'elle a finalement envoyé était le suivant :

Salut Reed,

J'étais présente à la réunion d'hier et j'ai trouvé les commentaires que tu as adressés à Patty méprisants et peu respectueux. Si je choisis de t'en parler c'est parce que lors du séminaire de l'an dernier, tu as souligné combien il était important de créer un environnement où les gens ne craignent pas de prendre la parole et de participer (que ce soit en désaccord ou pour souscrire aux propos exprimés). Hier, dans cette pièce, différentes personnes

étaient présentes – directeurs et vice-présidents – et parmi elles, certaines ne te connaissent pas très bien. Si j’avais été de celles-là, le ton que tu as utilisé envers Patty m’aurait empêchée d’exprimer mon opinion publiquement devant toi à l’avenir, de crainte que tu n’écartes mes idées. J’espère que tu ne m’en veux pas de te le faire savoir.

Rochelle.

Quand on m’a rapporté cette histoire, j’ai repensé aux différents emplois exercés dans ma vie, serveuse dans un restaurant sri-lankais, responsable de la formation dans une grande multinationale, directrice d’une petite société basée à Boston et professeure en école de commerce. J’ai essayé de me remémorer si à l’un ou l’autre de ces postes, j’avais déjà entendu quelqu’un dire poliment, mais franchement, au grand patron qu’il avait employé un ton déplacé en réunion. Et ma réponse a été très claire : NON, absolument jamais !

Lorsque j’ai demandé par e-mail à Reed s’il se souvenait de cet incident avec Rochelle cinq années plus tôt, il m’a répondu dans les minutes qui ont suivi :

Erin – je me souviens de la salle (King Kong) et de l’endroit où j’étais assis, ainsi que Patty. Je me souviens m’être senti super mal après coup en repensant à la façon dont j’avais géré mon agacement.

Reed.

Peu après il m’a réexpédié sa copie du message envoyé par Rochelle suivi de sa propre réponse :



Rochelle, j'ai beaucoup apprécié ton retour, je t'en prie continue à m'interpeller si tu remarques quoi que ce soit qui te paraît inapproprié.

Reed.

Le commentaire de Rochelle était franc, mais réfléchi et sincèrement pensé pour aider Reed à s'améliorer. Mais le grand risque, lorsqu'on promeut le franc-parler, ce sont tous ces dérapages intentionnels ou non dans l'usage que peuvent en faire les gens. Ce qui nous amène à la deuxième étape de Reed pour développer une culture de la franchise sur le lieu de travail.

## **ENSEIGNEZ À TOUS LES EMPLOYÉS LA MEILLEURE MANIÈRE DE SOUMETTRE ET RECEVOIR DES CRITIQUES**

Dans le film *A Star Is Born*, avec Bradley Cooper et Lady Gaga, une scène expose dans toute sa laideur le pire de ce que peut produire la franchise.

Lady Gaga est allongée dans son bain. Elle a récemment été reconnue comme une star de la musique à part entière, ayant reçu trois nominations aux Grammy Awards. Son mentor (depuis peu devenu son mari) entre dans la salle de bains, ivre. Et il commence à lui expliquer, en toute transparence, ce qu'il pense de sa dernière chanson originale, qu'elle vient d'interpréter à l'émission *Saturday Night Live*.

Tu as été nommée, c'est génial [...]. J'essaie juste de comprendre. [Ta chanson] « Why You Come Around Me with an Ass Like That » [yeux au ciel... long soupir]. J'ai peut-être échoué avec toi. Tu me fais honte. Je préfère être honnête.

On a beau vanter l'honnêteté avant tout chez Netflix, ce genre de propos ne passerait pas. Le climat de franchise ne signifie pas que tout peut se dire. Les premières fois où j'ai reçu des commentaires de la part des employés Netflix, j'étais tellement désarçonnée que j'ai imaginé une règle du feedback qui s'énoncerait un peu en ces termes : « dis ce que tu penses et peu important les conséquences ». Mais les managers chez Netflix consacrent un temps non négligeable à détailler à leurs employés la bonne et la mauvaise manière d'exprimer leurs opinions. Ils possèdent des documents qui expliquent à quoi ressemblent les feedbacks efficaces. Ils proposent des formations où l'on peut apprendre comment émettre et recevoir des critiques.

Vous pouvez faire comme eux. Je me suis plongée dans l'ensemble des documents Netflix sur la franchise, j'ai entendu des dizaines de personnes en entretien m'expliquer comment cela fonctionnait. J'ai résumé ces leçons en quatre points, les 4A.

## LES DIRECTIVES 4A

### *Émettre des critiques*

- 1. AIDER AVANT TOUT :** Les critiques doivent être formulées dans une intention positive. Dire ce qu'on a sur le cœur, blesser intentionnellement l'autre ou servir son propre dessein politique n'est pas toléré. Il faut clairement expliquer comment un changement de comportement spécifique pourra aider l'individu ciblé ou l'entreprise, non quel bénéfice vous pourrez en tirer. « Ton habitude de te curer les dents pendant les réunions avec des partenaires extérieurs est insupportable » n'est pas une bonne critique. Il faudrait dire : « Si tu arrêtais de te curer les dents lors des réunions avec les partenaires extérieurs, tu projetterais une image plus professionnelle, nous aurions plus de chances de construire une relation solide avec eux. »
- 2. APPLICABLE :** Votre critique doit se concentrer sur ce que peut changer la personne ciblée. Un mauvais feedback vis-à-vis d'Erin à Cuba se serait interrompu après la phrase : « Votre manière d'animer la discussion depuis la scène sape votre message. » Le feedback constructif est celui qui inclut la phrase d'après : « Avec votre façon de vous adresser au public, seuls les Américains osent participer. » Pour faire encore mieux, il aurait fallu dire : « Si vous pouvez trouver une manière de solliciter des contributions des

autres nationalités présentes dans le public, alors votre présentation sera plus puissante. »

### *Recevoir les critiques*

- 3. APPRÉCIER :** Naturellement, l'humain a tendance à se mettre sur la défensive ou à se trouver des excuses lorsqu'il reçoit des critiques ; par réflexe, nous recherchons tous à protéger notre ego et notre réputation. À la réception d'une critique, il faut lutter contre cette réaction naturelle et se demander : « Comment montrer que je valorise ce retour en écoutant attentivement, en prenant en compte le message l'esprit ouvert et sans me fâcher ou être sur la défensive ? »
- 4. ACCEPTER OU REJETER :** Chez Netflix, vous recevrez de nombreuses critiques de la part de divers collègues. On attend de vous que vous écoutiez et considériez toutes les remarques. Pas que vous les suiviez forcément. Remerciez vos critiques avec sincérité. Mais chacun doit comprendre qu'il ne tient qu'à vous de réagir ou non dans le sens de la remarque qui vous a été faite.



Dans l'exemple donné au début de ce chapitre, dans lequel Doug suggérait à Jordan d'adapter son comportement lorsqu'il se rendait en Inde, les 4A sont parfaitement appliqués. Doug a senti que la logique transactionnelle de Jordan sabotait ses propres objectifs. Il a souhaité aider Jordan à s'améliorer et ainsi œuvrer au succès



de la société (*Aider avant tout*). Le retour qu'il en a fait s'est révélé si pratique que Jordan affirme désormais opter pour une approche différente chaque fois qu'il travaille avec l'Inde (*Applicable*). Jordan l'a remercié pour cette intervention (*Apprécier*). Il aurait pu choisir de ne pas tenir compte des remarques, mais cette fois il les a acceptées en disant : « Je ne sermonne plus personne avant de partir. Au lieu de ça dès le début du voyage je préviens mes collègues : *Voilà, c'est mon point faible ! Si je jette un œil à ma montre pendant que Nitin nous fait visiter la ville, donnez-moi un coup de pied ! Je vous en remercierai plus tard* » (*Accepter ou rejeter*).

La plupart des gens, comme Doug, ont du mal à exprimer une critique en temps réel. Beaucoup ont été profondément conditionnés à attendre le bon moment, les circonstances les plus propices avant de dire la vérité, au point que l'utilité du retour se révèle finalement quasi nulle. Ce qui nous amène à la troisième priorité, lorsqu'on instaure une culture du franc-parler dans une équipe.

## DES CRITIQUES N'IMPORTE OÙ, N'IMPORTE QUAND

Il reste une question : quand et où faut-il énoncer ces critiques ? La réponse est : n'importe où, n'importe quand. Cela peut être en privé, derrière des portes closes. Erin, pour sa part, a reçu sa première critique Netflix devant trois ou quatre personnes en pleine présentation. C'est très bien aussi. On peut même le faire en criant devant un groupe de quarante si c'est ce qui paraît le plus efficace.

Rose, vice-présidente de l'équipe de communication monde, en donne un exemple :

Avec mes quarante collègues du monde entier, nous étions réunis pour un séminaire sur deux jours, j'avais soixante minutes pour présenter le plan marketing pour le lancement de la saison 2 de *13 Reasons Why*.

Le thème du suicide au centre de la série avait déclenché une violente polémique à la sortie de la première saison. Pour la suite, j'avais donc envie de tenter une approche différente, éprouvée en publicité de marque, où j'ai fait mes armes, mais peu fréquente en publicité traditionnelle, qui était la norme chez Netflix.

Mon plan incluait un partenariat avec l'université Northwestern qui conduirait une étude indépendante sur l'impact de la série auprès des spectateurs adolescents. Netflix n'influencerait pas l'étude, mais avec un peu de chance, les données ainsi obtenues nous permettraient de mieux positionner le lancement de la deuxième saison.

Ce temps de parole était la seule chance pour Rose de rallier ses collègues du marketing à son idée. Pourtant après à peine un quart d'heure, le public réagissait déjà : « Pourquoi investir de l'argent dans une étude alors qu'on ignore tout des résultats qu'elle va produire ? Une étude peut-elle être indépendante si c'est nous qui la finançons ? » Rose a eu le sentiment d'être attaquée.

Chaque main levée me semblait un nouveau défi. Tout le monde avait l'air de douter de moi : « Est-ce que tu sais ce que tu fais ?! » À chaque remarque, je m'entendais parler de plus en plus vite, la frustration dans la pièce montait en puissance. Plus le groupe me



pressait de questions, plus je m'inquiétais de ne pas arriver au bout de ma présentation, plus mon débit de parole s'accélérait.

Soudain, Bianca, une collègue de Rose, a agité le bras depuis le rang du fond et lui a jeté un gilet de sauvetage... façon Netflix : « Rose ! Ça ne fonctionne pas ! Tu es en train de perdre la salle ! Tu es sur la défensive ! Tu parles trop vite. Tu n'écoutes pas les questions. Tu te répètes sans affronter les inquiétudes. Inspire un grand coup. Tu as BESOIN D'AVOIR LA SALLE AVEC TOI », lui a-t-elle lancé.

À ce moment-là, je me suis vue telle que le public me voyait – hors d'haleine, lancée dans mon discours sans prendre la peine d'écouter. J'ai inspiré profondément. « Merci, Bianca, tu as raison. Je gardais l'œil sur le chronomètre. Il faut que tout le monde comprenne mon projet. Je suis ici pour vous écouter et répondre à vos questions. On reprend. Qui est-ce que j'ai raté ? » J'ai consciemment modifié mon énergie, ce qui a provoqué un changement d'ambiance dans le public. Les voix ont baissé d'un ton. Les gens ont souri. L'agressivité s'est dissipée. J'ai rallié le groupe à mon idée. Sauvée par le franc-parler de Bianca.

Dans la plupart des entreprises, interpellé quelqu'un au beau milieu d'une présentation devant tout un groupe serait considéré complètement inapproprié et contre-productif. Mais si vous parvenez à inculquer à tous une culture de franchise efficace, les participants sauront reconnaître à quel point la remarque de Bianca

est précieuse. L'intention de Bianca était seulement d'aider Rose à réussir son intervention (*Aider avant tout*). Cette remarque soulignait les actions spécifiques que Rose pouvait mettre en place afin d'améliorer sa performance (*Applicable*). Rose a remercié Bianca (*Apprécier*). Dans ce cas, elle a suivi le conseil fourni par Bianca, pour le bénéfice de tous (*Accepter ou rejeter*). Si vous avez en tête le modèle des 4A, le feedback peut et doit intervenir pile au moment et sur le lieu où il sera le plus utile.

Dans l'exemple en question, Bianca était animée des meilleures intentions, mais imaginons que ça n'ait pas été le cas ? Quelqu'un qui aurait des comptes à régler pourrait prétendre suivre les grandes lignes des 4A et saboter le message de Rose ou nuire à sa réputation. Si ce franc-parler peut vous paraître encore risqué, c'est compréhensible. Cela nous amène au dernier point en matière de conseil pour faire naître un climat de franchise.

## DIFFÉRENCIER LA FRANCHISE DÉSINTÉRESSÉE ET L'ATTITUDE TOXIQUE

Nous avons tous travaillé au côté de personnes manifestement brillantes. Vous voyez le genre : débordant d'intuitions géniales, claires, capables de résoudre certains problèmes en un rien de temps. Plus la densité de talent est importante dans votre organisation, plus vous aurez d'individus de ce type parmi votre équipe.

Or dans ce cas, vous courez un risque. Parfois les gens extrêmement talentueux sont à ce point repus des louanges qu'on leur a si souvent adressées qu'ils se croient meilleurs que tout le monde. Ils



réagiront d'un sourire moqueur aux idées qu'ils jugent peu intelligentes, lèveront les yeux au ciel en entendant des points de vue mal exprimés, insultent ceux ou celles dont ils estimeront qu'ils ne sont pas au même niveau qu'eux. En d'autres termes, se comporteront comme des collaborateurs toxiques.

Si vous choisissez de promouvoir une culture de la franchise dans votre équipe, vous devrez vous débarrasser d'eux. Beaucoup vont peut-être se dire « Ce type est tellement fort, on ne peut pas se permettre de le perdre. » Si votre équipe compte ne serait-ce qu'un personnage toxique de ce genre, celle-ci ne tirera aucun bénéfice de la franchise que vous mettrez en place. Le coût que font peser ceux-ci sur le travail d'équipe est trop élevé. Ils risquent bien de faire implorer votre organisation. Leur *modus operandi* préféré ? Le plus souvent, poignarder leur collègue les yeux dans les yeux, puis ajouter « Je voulais juste être franc avec toi. »

Même chez Netflix, alors que notre credo est « Pas de collaborateur toxique, aussi génial soit-il », nous avons régulièrement un employé ou un autre qui a du mal à percevoir les limites avec finesse. Dans ce type de situation, il faut intervenir. Paula, notre spécialiste des contenus originaux, en était un exemple. Paula était d'une créativité exceptionnelle, elle était de plus dotée d'un réseau impressionnant, ce qui était un atout non négligeable. Elle consacrait de longues heures à la lecture des scripts, à imaginer comment transformer une éventuelle série en gros succès. Paula essayait d'appliquer la culture Netflix en se montrant ouverte et franche en toutes circonstances.

Elle avait tendance, en réunion, à prendre la parole bruyamment, à se répéter, il lui arrivait de taper sur la table pour se faire entendre. Elle interrompait souvent les gens qui ne comprenaient pas bien où elle voulait en venir. Cela dit Paula était aussi très efficace. Il lui

arrivait fréquemment de travailler sur son ordinateur pendant que les autres parlaient, surtout si elle n'était pas d'accord avec eux. Si ses collègues étaient un peu longs dans leurs développements ou lents à la détente, elle les coupait et le leur signalait sur-le-champ. Paula n'avait pas l'impression d'être toxique, simplement d'appliquer la culture Netflix en proposant des retours honnêtes aux uns et aux autres. Pourtant, à cause de son comportement problématique, Paula ne travaille plus chez Netflix.

Adopter le franc-parler ne signifie pas donner son avis à tort et à travers sans se préoccuper de l'impact éventuel que cela aura sur ses interlocuteurs. Au contraire, chacun doit bien garder en tête les directives 4A. Cela impose une réflexion, parfois de la préparation avant d'émettre des critiques, mais aussi une supervision, un coaching de la part des personnels encadrants. Justin Becker, directeur technique pour l'équipe dédiée à l'interface de programmation d'application lecture, a donné cet exemple dans une présentation intitulée « Suis-je un collaborateur toxique ? », en 2017 :

À mes débuts chez Netflix, un ingénieur de mon groupe a commis une grosse erreur, dans mon domaine d'expertise, puis il a envoyé un e-mail pour se dédouaner qui, de plus, ne proposait aucune solution pour y remédier. Fâché, j'ai appelé l'ingénieur : j'avais l'intention de le mettre sur la bonne voie. J'ai été brusque, j'ai critiqué ses actions. Ça ne me plaisait pas, mais j'avais l'impression d'agir au mieux pour l'entreprise.

Une semaine plus tard, son supérieur est passé à mon bureau sans prévenir. Il m'a informé qu'il avait appris mon échange avec



l'ingénieur en question, il jugeait que je n'avais pas tort d'un point de vue technique, mais est-ce que j'étais conscient que depuis cette conversation, cette personne était démotivée et improductive ? Était-il dans mon intention de faire baisser la productivité de son équipe ? Non, bien sûr que non. Son manager a continué : Penses-tu que tu aurais pu dire ce que tu avais à dire, mais de façon positive afin qu'il ait la motivation de résoudre le problème en question ? Bien sûr. J'en serais sûrement capable. Bien. Alors à l'avenir, fais comme ça, s'il te plaît. Et c'est ce que j'ai fait.

Cette conversation, qui a duré deux minutes tout au plus, s'est révélée immédiatement efficace. Remarquez bien qu'il ne m'a jamais accusé de m'être conduit de façon toxique. Il a préféré dire (1) « As-tu l'intention de nuire à l'entreprise ? » (2) « Es-tu capable de te comporter correctement ? ». Il n'existe qu'une seule bonne réponse à chacune de ces questions. S'il avait simplement dit « Tu es toxique », j'aurais peut-être rétorqué « Non, pas du tout », mais puisqu'au lieu de cela il m'interroge, il m'incombe de réfléchir à la réponse que je donne, donc, cela suscite chez moi un moment de réflexion.

Justin avait en partie suivi les directives 4A. Il avait l'intention de mettre l'ingénieur sur la bonne voie. Il avait souligné combien l'intérêt de la société lui importait. Son message était peut-être même recevable. Mais Justin s'est comporté de façon toxique parce qu'il est aussi allé à l'encontre de la première règle de la franchise, s'il a émis sa critique, c'était parce qu'il voulait exprimer sa colère. Il aurait pu suivre d'autres principes généraux, ceux-ci auraient également fonctionné – tels que « Ne critiquez pas sous le coup

de la colère » et « Lorsque vous formulez un feedback constructif, exprimez-vous d'une voix calme ».

Bien sûr, il nous arrive à tous par moments de nous comporter avec arrogance. Dans le cas de Justin, il a cru faire preuve de franchise. Il a su modifier son attitude. Il est toujours chez Netflix aujourd'hui.



Dans le chapitre 8, nous reviendrons sur ce sujet et nous explorerons diverses méthodes que vous pouvez mettre en pratique afin d'encourager la franchise dans une équipe. En attendant, voici...

## LE DEUXIÈME POINT

À un groupe de personnes extrêmement talentueuses, réfléchies, bien intentionnées, on peut demander de faire quelque chose qui n'est pas du tout naturel et pourtant incroyablement utile pour améliorer la réactivité et l'efficacité d'une entreprise. Les inciter à échanger en toute franchise le plus possible entre eux ainsi qu'à défier l'autorité.

## ▶ **À RETENIR DU CHAPITRE 2 :**

- Des employés très performants adeptes de la franchise deviennent exceptionnellement performants. Régulièrement pratiquée, elle accroît de façon exponentielle la réactivité et l'efficacité de votre équipe.
- Préparez le terrain en introduisant un moment réservé aux critiques dans vos réunions.
- Accompagnez vos employés, apprenez-leur à émettre et recevoir des critiques de manière pertinente, en suivant les directives des 4A.
- En tant que leader, sollicitez fréquemment des retours et réagissez par un signe d'appartenance.
- À mesure que vous instaurez une culture de la franchise, débarrassez-vous des collaborateurs toxiques.

Maintenant que la densité de talent et la culture de la franchise sont en place, vous êtes prêt à relâcher les contrôles et à proposer plus de liberté sur le lieu de travail.

---

### *Vers une culture de liberté et de responsabilité*

La plupart des organisations ont à leur disposition une grande variété de processus de contrôle pour s'assurer que le comportement de leurs employés bénéficie toujours à la société. Parmi eux, les règlements intérieurs, les validations, la supervision par les cadres.

D'abord, développez votre haute densité de talent. Ensuite, concentrez-vous sur la franchise, assurez-vous que tout le monde émet et reçoit de nombreux commentaires.

Dans un climat d'honnêteté, le patron n'est plus le principal individu à corriger l'attitude indésirable d'un employé. Lorsque la communauté tout entière s'exprime ouvertement sur les comportements individuels qui font avancer l'entreprise et ceux qui lui nuisent, le patron n'a plus à s'impliquer autant dans la supervision du travail des employés.

Une fois que ces deux éléments sont en place vous pouvez lâcher du lest sur les contrôles. Les chapitres 3a et 3b vont vous expliquer comment.

*ET MAINTENANT,  
COMMENCEZ À VOUS DÉBARRASSER  
DES CONTRÔLES !*

# CHAPITRE 3a

## FINIS, LES CONGÉS PRÉDÉTERMINÉS



Même avant Netflix, je n'ai jamais cru que la valeur du travail créatif pouvait se mesurer en temps. C'était pour moi le vestige d'une ère industrielle, à l'époque où les employés se chargeaient principalement de tâches aujourd'hui réalisées par des machines.

Je m'agaçais qu'un manager me dise : « Reed, je pense que Sherry mérite une promotion, elle travaille comme une dingue. » Cela m'importait-il vraiment ? Moi, j'aurais préféré qu'il me propose de donner une promotion à Sherry « parce qu'elle fait vraiment la différence », et pas parce qu'elle est enchaînée à son bureau. Et si Sherry accomplissait des choses formidables en travaillant vingt-cinq heures par semaine depuis son hamac à Hawaï ? Eh bien qu'on lui accorde une grosse augmentation ! Cela voudrait dire qu'elle est extrêmement précieuse.

Aujourd'hui, à l'ère de l'information, ce qui importe ce sont nos réussites, pas le nombre d'heures abattues, particulièrement dans



une entreprise créative telle que Netflix. Je n'ai jamais porté attention à la quantité d'heures travaillées par les uns et les autres. Ce n'est pas à la somme de travail que l'on juge la performance chez Netflix.

Néanmoins, jusqu'en 2003, nous avons attribué des jours de congé en quantité bien précise, que nous comptabilisions, comme dans toutes les entreprises que je connais. Netflix ne dérogeait pas à la règle. Chaque employé recevait un nombre spécifique de jours de congé par an, selon son degré d'ancienneté dans la société.

Jusqu'au jour où un employé nous a incités à changer les choses. Voici sa suggestion :

Avec internet, il nous arrive à tous de travailler certains week-ends ou de répondre à nos e-mails à des heures indues, tout comme il peut nous arriver de prendre une après-midi de temps à autre pour des raisons personnelles. Nous ne comptons pas nos heures par jour ni même par semaine. Pourquoi pointer les jours de congé chaque année ?

Que répondre, en effet ? Un employé pouvait travailler de 9 heures à 17 heures (pendant huit heures) ou de 5 heures à 21 heures (seize heures durant). Une variation de 100 %, et pourtant personne ne le relevait. Alors pourquoi aurais-je dû me préoccuper de savoir si un employé est présent cinquante ou quarante-huit semaines par an ? La variation n'est que de 4 %. Patty McCord a alors suggéré que nous abandonnions tout simplement la clause des congés. « On n'a qu'à dire que notre règle concernant les congés c'est : Prenez-en ! »

J'aimais cette idée de dire aux gens qu'ils étaient en charge de leur propre vie, qu'ils pouvaient décider par eux-mêmes quand travailler, quand faire une pause. Mais voilà, je ne connaissais aucune autre entreprise qui fonctionnait ainsi. Je m'inquiétais donc beaucoup des modalités. À cette période, je me réveillais souvent en pleine nuit sous l'effet alterné de deux cauchemars.

Dans le premier, c'est l'été. Je suis en retard pour une réunion importante. J'arrive sur le parking à fond de train, je me précipite dans le bâtiment. J'ai une quantité incroyable de choses à préparer. J'aurais besoin de tout le monde sur le pont. Je cours devant les bureaux des uns et des autres en les appelant : « David ! Jackie ! » Mais il règne un calme absolu. Pourquoi est-ce que tout est vide ? Je finis par trouver Patty, dans son bureau, un boa en plumes blanches autour du cou. « Patty ? Où sont-ils tous passés ? » je lui lance, hors d'haleine. Elle lève la tête tout sourire et me répond : « Tiens, salut Reed ! Tout le monde est en vacances ! »

C'était donc pour moi une grande inquiétude. Nous étions un petit groupe de personnes, mais nous avons beaucoup à faire. Si, sur notre équipe de cinq acheteurs de DVD, deux prenaient un mois de vacances pendant l'hiver, ce serait un handicap pour le bureau. Des employés en vacances perpétuelles allaient-ils couler l'entreprise ?

Dans le second cauchemar, c'est l'hiver, pendant une tempête de neige, comme celles que j'ai connues enfant dans le Massachusetts. L'ensemble des employés est coincé au bureau par des tonnes de neige qui bloquent la porte. Des stalactites grosses comme des défenses d'éléphant pendent du plafond. Le vent fouette les fenêtres. Le bureau est envahi d'employés. Certains dorment par terre dans la cuisine. D'autres fixent leur écran d'ordinateur, le regard vide. Je suis furieux. Pourquoi est-ce que personne ne travaille ? Pourquoi



tout le monde est à ce point épuisé ? J'essaie de remettre au travail ceux qui sont couchés sur le sol. Je les force à se lever, mais ils regagnent leur poste comme des zombies. Au fond de moi, je sais pourquoi nous sommes tous bloqués ici, éreintés. Des années ont passé et personne n'a pris de vacances.

Je craignais donc aussi que, sans nombre précis de congés alloués, les gens cessent de s'octroyer des vacances. Notre politique des congés illimités deviendrait-elle « Pas de congé tout court » ? Beaucoup de nos innovations se sont produites pendant des vacances. Prenez Neil Hunt, qui a été notre directeur des produits vingt années durant. Neil est britannique, Patty le comparait à « un grand bâton avec un cerveau » parce qu'il mesure 1,92 m, est très maigre et particulièrement intelligent. Neil supervisait la plupart des innovations techniques qui ont fait de Netflix la plateforme que l'on connaît aujourd'hui. Il avait aussi la passion des vacances au grand air en conditions extrêmes.

Il passait souvent ses congés dans de lointaines contrées isolées. Chaque fois, il revenait avec une idée géniale pour faire progresser l'entreprise. Un jour, avec sa femme, ils sont partis armés de scies à glace dans le nord de la Sierra Nevada pour passer une semaine dans un igloo. À leur retour, Neil avait imaginé en rêve un nouvel algorithme qui améliorerait la façon dont nous sélectionnons les films à proposer à nos clients. Il était la preuve vivante du bénéfice des congés pour une entreprise. Le temps libre offre une bande passante mentale qui permet de penser de façon créative et de voir son travail sous un jour différent. Lorsqu'on a en permanence la tête dans le guidon, on n'a pas la perspective nécessaire pour envisager les problèmes sous un angle neuf.

Patty et moi avons réuni l'équipe de direction pour discuter des deux angoisses contradictoires qui m'occupaient l'esprit dans

cette période où nous nous préparions à tirer un trait sur les congés alloués. Nous avons décidé, non sans une certaine fébrilité, de proposer les congés illimités, mais uniquement de manière expérimentale. Ce nouveau système permettrait à tous les membres du personnel salarié de prendre des vacances quand ils le souhaiteraient et pour une durée de leur choix. Cela ne nécessiterait aucune approbation préalable et ni les employés ni leurs managers n'auraient à comptabiliser les jours passés en dehors du bureau. Il revenait au seul salarié de décider si et quand il ou elle éprouverait le besoin de prendre quelques heures, une journée, une semaine ou un mois de vacances.

L'expérience a été un succès, à tel point que nous continuons d'opérer ainsi à ce jour et l'entreprise en a énormément bénéficié. Les vacances illimitées permettent d'attirer et de retenir les talents, particulièrement la Génération Z et les millennials, très réfractaires aux horaires fixes. Se débarrasser de ce règlement permet de réduire la bureaucratie et les coûts administratifs imposés par le pistage des uns et des autres. Ce signal envoyé aux employés souligne combien nous leur faisons confiance pour prendre la bonne décision, ce qui en retour les encourage à se comporter de manière responsable.

Cela dit, si vous dérégulez les congés sans prendre quelques précautions nécessaires au préalable, vous pourriez bien vivre pour de bon ces cauchemars qui ont agité mes nuits. Première étape...



## LES LEADERS DOIVENT MONTRER L'EXEMPLE EN MATIÈRE DE VACANCES PROLONGÉES

Je suis récemment tombé sur un article écrit par le P.-D.G. d'une petite entreprise ayant tenté la même expérience que Netflix pour les congés, mais pour un résultat beaucoup moins satisfaisant. Il écrit :

Si je prends deux semaines, mes collègues penseront-ils que je suis un feignant ? Puis-je m'autoriser à prendre plus de vacances que mon patron ? [...] Je comprends. Pendant près de dix ans, mon entreprise a fonctionné avec un système de congés illimités. Lorsque nous avons atteint les quarante employés, ces questions ont commencé à affleurer. Au printemps dernier, l'équipe de direction a décidé qu'il était temps de réaliser un vote sur ce principe, pour laisser les employés choisir. Lorsque finalement il fut décidé de mettre fin aux congés illimités, en faveur d'un nombre de jours déterminés et lié à l'ancienneté, ce serait mentir de dire que j'ai été surpris.

Voilà qui m'étonne, personnellement. Notre politique de congés illimités est tellement populaire, jamais je n'imaginerais les employés Netflix revenir en arrière. Je me suis tout de suite posé une première question : « Le patron prenait-il de grandes vacances ? » J'ai trouvé la réponse un peu plus loin dans l'article.

Même moi, le P.-D.G., du temps des congés illimités, je ne m'absentais jamais plus de deux semaines par an. Avec la nouvelle politique (le nombre de jours limités), je prévois d'utiliser la plupart, voire la totalité des cinq semaines qui nous sont allouées. Pour ma part, c'est la peur de perdre ces jours que j'ai « gagnés » qui me motive à les utiliser réellement.

Si le P.-D.G. ne s'accorde que deux semaines, *bien entendu*, ses employés n'auront pas l'impression d'avoir énormément de liberté avec la politique des congés illimités. Il y a fort à parier qu'ils s'octroieront davantage de temps libre avec leurs trois semaines fixes. En l'absence de règle, la quantité de congés que les gens prennent reflète largement ce qu'ils observent chez leur patron et leurs collègues. Raison pour laquelle, si vous souhaitez vous débarrasser des règles concernant les congés, vous devez commencer par inciter tous les cadres à partir abondamment en vacances et à en parler autour d'eux.

Patty s'y est appliquée dès le départ. Durant cette réunion de l'équipe de direction, en 2003, qui a vu le lancement de l'expérience congés illimités, Patty s'est montrée formelle : pour que cela fonctionne, les cadres doivent s'accorder beaucoup de vacances et en parler énormément à leurs collaborateurs. Sans cadre fixe, l'exemple donné par les patrons devient essentiel. Patty a incité tout le monde à communiquer, elle voulait voir des cartes postales d'Indonésie ou du lac Tahoe punaisées partout dans le bureau. Elle a ajouté qu'au retour d'Espagne de Ted Sarandos en juillet, elle espérait bien voir l'ensemble du bureau assister à son diaporama de 7 000 photos.

En l'absence de limite fixe, la plupart des gens font le tour de leur service pour comprendre les « limites molles » de ce qui est acceptable. J'ai toujours aimé voyager, aussi même avec un temps de congés contraint, j'essayais déjà d'en prendre un maximum. Mais une fois les limites levées, je racontais longuement mes vacances à qui voulait bien m'entendre.



Avant de rencontrer Reed, j'imaginai un bourreau de travail. À ma grande surprise, il semblait souvent en vacances. Quand il n'était pas absent pour cause de randonnée dans les Alpes, il se plaignait d'une raideur dans la nuque, souvenir des mauvais oreillers sur lesquels il avait dormi lors de la semaine passée en Italie avec sa femme, ou alors je croisais un ancien employé de retour d'une semaine de plongée sous-marine aux îles Fidji en sa compagnie. Reed prétend qu'il prend six semaines par an et du peu que j'aie pu en voir, j'aurais envie d'ajouter « au minimum ».

Que Reed se pose en modèle est fondamental pour le succès de la politique des congés illimités chez Netflix. Si le P.-D.G. ne montre pas l'exemple, la méthode ne peut pas fonctionner. Et même dans ce cas, ça n'a pas été efficace partout de façon uniforme : les vacances substantielles de Reed se sont très bien répercutées dans certains secteurs au sein de l'entreprise et moins bien dans d'autres. Quand les cadres n'emboîtent pas le pas de leur P.-D.G., les employés encore plus bas dans la hiérarchie finissent par ressembler un peu aux zombies des cauchemars de Reed.

Prenons l'exemple de Kyle, cadre du marketing. Il a rejoint Netflix après avoir été journaliste pour la presse écrite. Il adore la pression et le frisson des délais serrés : « C'est le milieu de la nuit

et une grosse info sort. Le journal part à l'impression dans quelques heures. Il n'y a rien de plus excitant que de travailler contre le temps, avec au bout, comme récompense, un boulot qui aurait dû s'étaler sur plusieurs jours réalisés en quelques heures. » Les enfants de Kyle sont adultes. Il a une cinquantaine d'années bien tassées et jusqu'à récemment il était à la tête d'un des services Netflix basés à Hollywood. Là comme ailleurs, il a continué de travailler comme s'il était en permanence sous pression – et tout le monde dans son service faisait comme lui. Kyle expliquait : « On travaille tous comme des dingues, mais c'est parce qu'on est des passionnés. » Kyle ne prenait ni ne parlait beaucoup de vacances, pour ses collaborateurs le message était donc très clair.

La directrice du marketing, Donna, par exemple, s'est trouvée en épuisement professionnel.

À en croire son Fitbit, Donna avait dormi quatre heures et trente-deux minutes la nuit précédente. Elle passait de longues soirées au bureau et se réveillait tôt dans l'espoir d'arriver au bout de ce qu'elle décrivait comme des « puits sans fond de travail inachevé », tel était son quotidien. Donna n'a pas pris de vacances déconnectées depuis quatre ans, depuis la naissance du premier de ses deux enfants. « Je me suis accordé quelques jours pour rendre visite à ma mère à Thanksgiving. J'ai passé tout mon temps dans la buanderie à travailler. »

Pourquoi n'a-t-elle pas profité de la liberté offerte aux employés Netflix pour prendre davantage de jours ? « Mon mari est artiste d'animation – il crée des dessins animés. C'est moi qui fais bouillir la marmite. » Si Donna travaille autant, c'est parce que son patron ainsi que tous ses collègues font de même, et elle ne voudrait pas donner l'impression de ne pas faire sa part : « La culture Netflix



est faite de beaux idéaux, mais parfois l'écart entre les idéaux et la réalité est énorme. Seul le leadership peut le combler. Quand les cadres ne montrent pas l'exemple... Eh bien, voilà, mon cas donne un bon aperçu des conséquences. »

À mesure que Netflix grandit, elles sont de plus en plus nombreuses, ces poches apparemment imperméables à l'exemple de Reed et aux instructions initiales de Patty. Parmi ces équipes Netflix, l'absence de limites sur les jours de congé fait plutôt l'effet d'une absence de jours de congé. Mais beaucoup de cadres imitent consciencieusement Reed en la matière, ils prennent des vacances et le font savoir. Quand c'est le cas, les employés profitent de cette liberté de façon étonnante et souvent pour le meilleur.

Greg Peters, qui a remplacé Neil Hunt au poste de directeur des produits en 2017, en est un bon exemple. Greg, généralement, travaille de 8 heures à 18 heures, afin de rentrer dîner avec ses enfants. Il met un point d'honneur à prendre de longues vacances, notamment pour rendre visite à la famille de sa femme à Tokyo, et il encourage son équipe à faire comme lui. « Notre discours, en tant que leader, ne représente que la moitié de l'équation, explique-t-il. Nos employés observent aussi notre comportement. Si je dis "je tiens à ce que vous trouviez un équilibre sain et durable entre votre vie professionnelle et privée", mais que je passe douze heures par jour au bureau, les gens ne suivront pas mes conseils, ils adopteront la même attitude que moi. »

Les actions de Greg vont dans le sens de ce qu'il professe, ses collaborateurs ne s'y trompent pas.

John, ingénieur dans son équipe au siège, dans la Silicon Valley, en fait partie. John conduit une Oldsmobile marron des années 1970 avec banquette en Skaï, intérieur en imitation bois et un vaste

espace à l'arrière. John adore la sensation de se retrouver transporté dans les années 1970. Dans sa voiture, il a la place pour mettre son VTT, sa guitare, son jeune chiot rhodesian ridgeback et ses jumelles âgées de six ans. John culpabilise un peu de l'extraordinaire équilibre travail/vie privée qui est le sien.

J'ai déjà pris sept semaines de vacances cette année et nous ne sommes qu'en octobre. Mes chefs s'accordent beaucoup de congés, mais je crois que même eux ne savent pas combien j'ai pris. Personne n'a jamais posé de question ni même tiqué sur le sujet. Je fais du vélo, de la musique et mes filles ont besoin de moi. Je me dis souvent, avec tout l'argent que je gagne... est-ce que je ne devrais pas travailler plus ? Mais j'abats une quantité de travail incroyable, alors je finis par me convaincre que ce formidable équilibre qui est le mien ne pose aucun problème...

D'autres membres de l'équipe de Greg ont trouvé des façons créatives d'organiser leur vie – ce qui serait impossible sous un régime traditionnel de congés payés. Ingénieure logiciel senior, Sarah travaille entre soixante-dix et quatre-vingts heures par semaine, mais elle s'accorde dix semaines de congé par an (récemment, elle est partie en voyage anthropologique à la découverte de la tribu Yanomami au Brésil, en Amazonie). Elle considère cela comme une rotation de plusieurs semaines de travail intense suivie par une semaine complètement différente. « C'est là le plus grand bénéfice de cette liberté de congés chez Netflix, explique-t-elle. Pas le fait de pouvoir prendre plus ou moins de jours, mais de pouvoir organiser sa vie comme bon



nous semble, aussi fou que cela puisse paraître – tant que vous faites un super boulot, personne ne trouvera rien à redire. »

Le comportement du chef a une telle influence qu'il peut parfois réussir à effacer des normes culturelles nationales. Avant de devenir directeur des produits, Greg a été, pendant un temps, directeur général de Netflix à Tokyo. Au Japon, les travailleurs du monde des affaires sont connus pour leurs longues heures de présence et la quasi-absence de temps libre. Il est arrivé que certains se tuent littéralement à la tâche. À tel point qu'il existe un terme spécifique en japonais, *karoshi*. En moyenne, un travailleur là-bas prend environ sept jours de vacances par an et 17 % s'en privent totalement.

Un soir, autour d'une bière et de sushis, Haruka, un manager d'une petite trentaine d'années, m'a raconté son expérience : « À mon poste précédent, je travaillais pour une société japonaise. Pendant sept ans, j'arrivais au bureau à 8 heures du matin et je rentrais chez moi par le dernier train juste après minuit. En sept ans, je me suis accordé une semaine de vacances et encore, c'était pour le mariage de ma sœur, qui vit aux États-Unis. » Rien que de très banal au Japon.

Le fait d'être engagé par Netflix a changé la vie d'Haruka. « Quand Greg travaillait ici, il quittait le bureau tous les jours avant l'heure du dîner, alors les employés aussi. Il partait souvent en vacances sur l'île d'Okinawa ou bien il emmenait ses enfants skier à Niseko et puis à son retour, il nous montrait des photos. Il nous posait des questions sur nos vacances, du coup on s'est tous mis à en prendre. Ma plus grande crainte, si jamais je venais à quitter Netflix, ce serait de devoir reprendre une vie étouffante de longues journées de travail sans pause ; Netflix offre un équilibre merveilleux. »

Greg, qui est américain, a réussi à lui tout seul à inciter un bureau rempli de Japonais à adopter un rythme de travail et de

vacances à l'europpéenne. Il n'a rien imposé, il ne les a pas harcelés. Il s'est contenté de montrer l'exemple et d'exprimer certaines attentes.



Si vous souhaitez mettre en place les congés illimités dans votre organisation, montrez l'exemple. Même chez Netflix, où je m'applique à prendre six semaines par an et où j'encourage mon équipe de direction à faire de même, les histoires de Kyle et de Donna prouvent bien que le ruissellement du haut en bas de la hiérarchie en matière de temps libre nécessite des rappels constants et de l'attention. Mais si vous et votre équipe de direction montrez la voie, vous n'aurez pas à craindre de récupérer des zombies surmenés étalés dans votre cuisine.

L'exemple par le leadership est la première étape incontournable si vous souhaitez voir réussir la politique des congés illimités. Une autre inquiétude agite beaucoup de dirigeants d'entreprise : ils imaginent leurs collaborateurs s'absentant plusieurs mois d'affilée à des moments peu propices, ce qui finirait par nuire au travail d'équipe et saboter les affaires. Voilà qui nous amène à la deuxième étape nécessaire pour adopter la politique des congés illimités. Si vous parvenez à l'appliquer correctement, vous réussirez aussi à résoudre le problème d'éventuels leaders qui, comme Kyle, ne montrent pas l'exemple en matière de grandes vacances, échouant ainsi à obtenir un équilibre idéal entre travail et vie privée au sein de leurs équipes.



## IMPOSEZ ET RENFORCEZ LE CONTEXTE POUR GUIDER VOS EMPLOYÉS

En 2007, Leslie Kilgore inventait l'expression « Le leadership par le contexte, pas le contrôle » (sur laquelle nous reviendrons plus longuement au chapitre 9), mais ce principe n'était pas le nôtre en 2003 quand nous avons opté pour les congés illimités. Notre seule règle était alors : faire en sorte que les leaders prennent et parlent beaucoup de vacances. Au-delà de ça, nous n'avons rien ajouté de vraiment spécifique, nous n'avons pas éprouvé le besoin de contextualiser. Nous avons annoncé aux salariés que les jours de congé ne seraient plus comptés ni pointés. Nous en sommes restés là. Quelques mois ont suffi pour qu'apparaissent les premiers problèmes.

Nous avons mis en place les congés illimités en 2003. En janvier 2004, un directeur de la comptabilité est venu se plaindre dans mon bureau : « Grâce à votre brillante idée de laisser toute liberté en matière de vacances, nous allons être en retard pour boucler la compta cette année. » Un membre de cette équipe, qui en avait assez de devoir travailler les deux premières semaines de janvier – période critique pour les comptables –, avait décidé de prendre ses congés à ce moment-là, plongeant tout le service dans le chaos.

Un autre jour je croise une manager dans la cuisine autour de la corbeille de fruits. Elle avait les yeux rouges, les joues marbrées, elle semblait avoir pleuré. « Reed ! Cette histoire de congés illimités aura ma peau ! » Son équipe de quatre personnes avait un délai serré à tenir. Un d'entre eux commençait son congé paternité la semaine

suivante. Voilà qu'une autre venait de lui annoncer qu'elle partait dans quinze jours pour une croisière d'un mois dans les Caraïbes. La manager avait l'impression de ne pas pouvoir leur refuser, ni à l'un ni à l'autre. « C'est le prix à payer pour cette liberté que nous proposons ici », se plaignait-elle.

Ce qui nous amène à la deuxième étape pour que tout se déroule au mieux dans le cadre des congés illimités. Lorsqu'on supprime une règle, les employés ne savent pas comment gérer cette absence. Certains vont rester paralysés jusqu'à ce que leur responsable leur dise explicitement quelles actions sont possibles. Et si personne ne leur ordonne jamais de prendre des vacances, ils n'en prendront pas. D'autres au contraire vont s'imaginer pouvoir jouir d'une liberté absolue de se conduire de façon totalement inappropriée, par exemple en partant en congés à un moment critique pour tous les autres. Non seulement ce comportement sabote l'efficacité de l'équipe, mais il peut aussi in fine pousser le manager à monter dans les tours et à virer le salarié, ce qui n'est bon pour personne.

En l'absence de règles écrites, chaque manager doit prendre le temps, avec son équipe, de définir quels comportements entrent dans le cadre de l'acceptable et de l'approprié. Le directeur de la comptabilité aurait dû réunir ses collaborateurs et expliquer quels mois étaient envisageables pour des congés – janvier étant hors de question pour toute personne de son service. La manager aux yeux rouges aurait dû travailler avec son équipe pour définir le cadre des congés tels que « un seul membre de l'équipe peut s'absenter à la fois » et « assurez-vous de ne pas provoquer de problème au sein du groupe avant de réserver vos vacances ». Plus le manager sera clair dans sa définition du contexte, mieux les choses se passeront. Le responsable de la comptabilité aurait pu dire « Merci de m'avertir



au moins trois mois à l'avance pour une absence de quatre semaines, mais un mois suffit s'il s'agit de cinq jours de congé. »

À mesure que l'entreprise se développe, les façons de gérer le contexte et de montrer l'exemple se diversifient. Netflix connaît une croissance si rapide et subit tant de changements qu'on peut très vite se sentir submergé et sous pression. N'importe quel manager qui viendrait à manquer de vigilance et d'attention peut rapidement se trouver cerné par des Donnas dans son équipe. Kyle a commis une double erreur : non seulement il n'a pas été un modèle en matière de congés, mais il n'a pas su contextualiser, pour ses collaborateurs, leur expliquer qu'il attendait d'eux qu'ils se ménagent du temps libre, afin de maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Je me confronte régulièrement à ces scénarios quand vient le moment pour moi de contextualiser pour nos leaders et de leur donner des clés à transmettre à leurs équipes. Je profite principalement de notre réunion trimestrielle, qui réunit tous les directeurs et les vice-présidents de la société (les 10-15 % les plus hauts dans la hiérarchie). Dès que j'entends des anecdotes sur telle ou telle personne « qui n'arrête jamais », cela signifie qu'il est temps pour moi de mettre les vacances à l'ordre du jour de la réunion trimestrielle. Cela me donne l'occasion d'évoquer le type d'environnement auquel nous aspirons et cela permet aux équipes dirigeantes de discuter, en petits groupes, des différentes techniques appliquées par les uns et les autres afin d'obtenir un équilibre vie personnelle/professionnelle sain pour nos employés.

## LES CONGÉS ILLIMITÉS AJOUTENT DE LA VALEUR – MÊME SI PERSONNE NE LES UTILISE



Après la mise en place des congés illimités chez Netflix, d'autres entreprises les ont adoptés à leur tour, comme Glassdoor, LinkedIn, Songkick, HubSpo et EventBrite pour ce qui est du secteur de la tech, mais aussi Fisher Phillips, un cabinet d'avocats, ou Golin, dans les relations publiques, et l'agence de marketing visuel Visualsoft, pour n'en nommer que quelques-unes.

En 2014, le célèbre entrepreneur britannique Richard Branson a fait de même pour Virgin Management. Il a écrit un article concernant sa décision, qu'il expliquait ainsi :

La première fois que j'ai entendu parler du plan de Netflix, c'est par ma fille Holy, qui venait de lire un papier à ce propos dans le *Daily Telegraph*. Elle m'a immédiatement envoyé le lien avec un e-mail très enthousiaste : « Papa, jette un coup d'œil là-dessus. » C'était un sujet que j'évoquais depuis quelque temps déjà et j'étais persuadé que ce serait très « Virgin » de ne pas pointer les vacances des employés. Elle ajoutait : « Une amie travaille dans une entreprise qui s'y est mise et apparemment ils connaissent un boom significatif sur tous les plans – le moral, la créativité, la productivité ont explosé. » Inutile de dire que j'ai été tout de suite intrigué et j'ai cherché à en savoir plus.

Il est toujours intéressant de voir les adjectifs « intelligent » et « simple » qualifier les innovations les plus fines – et il faut avouer,



en l'occurrence, qu'il s'agit là de l'une des initiatives les plus simples et les plus intelligentes dont j'aie entendu parler depuis longtemps. Je suis ravi de vous annoncer que nous avons introduit les congés illimités dans notre société mère au Royaume-Uni et aux États-Unis, où les politiques en matière de congés peuvent être particulièrement draconiennes.

Trenton Moss, P.-D.G. de Webcredible, a également opté pour les congés illimités, il explique que cela attire de bons candidats et augmente le taux de satisfaction des employés :

La philosophie de Netflix s'énonce à peu près en ces termes : une superstar vaut mieux que deux personnes moyennes. Nous leur avons emboîté le pas, pour ainsi dire. Il existe actuellement une très forte demande pour de bons spécialistes de l'expérience utilisateur, garder son personnel est un véritable défi (les congés illimités y contribuent). Les membres de notre équipe sont constamment contactés via LinkedIn, de nombreux professionnels dans notre domaine sont des millennials, qui ont la bougeotte. Les vacances illimitées sont simples à mettre en place – il suffit de créer un environnement de confiance, le nôtre repose sur trois règles : (1) toujours agir dans l'intérêt de l'entreprise, (2) ne jamais faire quoi que ce soit qui empêche les autres d'atteindre leurs objectifs, (3) faire son maximum pour atteindre ses propres objectifs. En dehors de cela, pour ce qui est de définir ses temps de congés, le personnel est libre de faire ce qu'il veut.

Une autre société, Mammoth, a découvert un point intéressant, lorsqu'elle a décidé d'imiter Netflix durant une période test afin de mesurer les réactions que susciteraient les congés illimités. Voici ce qu'en a conclu le P.-D.G., Nathan Christensen :

Nous sommes une petite entreprise et nous avons été séduits par cette idée qui est à la fois une marque de confiance vis-à-vis de nos employés et un allègement des formalités administratives. Nous avons décidé d'essayer pendant une année puis de réévaluer à ce moment-là. En un an, c'est devenu l'un des avantages les plus appréciés de notre personnel. Dans une étude que nous avons réalisée juste avant la date butoir d'un an, nos employés ont placé les vacances illimitées en troisième position parmi les avantages que nous leur proposons, juste derrière l'assurance santé et notre plan de retraite. Elles étaient citées avant les assurances optiques, dentaires et même formation professionnelle, qui toutes restaient très bien notées.

Les employés de Christensen ont beaucoup apprécié cet avantage alors même qu'ils ont été peu nombreux à en avoir véritablement profité : « Bien que les congés soient illimités, le personnel a pris à peu près un nombre de jours identique à celui de l'année précédente (soit environ quatorze jours, la plupart s'accordant entre douze et dix-neuf). »

Netflix ne compte pas les jours de congé de ses salariés, il n'existe donc aucune donnée concernant la quantité moyenne, mais une personne a tenté d'en savoir plus. En 2007, Ryan Blitstein,

journaliste pour le *Mercury News* de San Jose, a enquêté sur ce sujet. Il est arrivé au bureau un matin, enthousiasmé à l'idée du scoop, il imaginait déjà la une pour l'édition régionale de Bay Area : « L'incroyable politique de Netflix en matière de temps libre ! ». Il a interrogé Patty : « Est-ce que les gens s'absentent pendant des mois pour s'en aller explorer des régions exotiques ? Parvenez-vous à travailler correctement ? » Au lieu de lui répondre directement, Patty a envoyé un e-mail à tous les employés qui disait : « N'hésitez pas à discuter avec le journaliste présent dans les locaux. » Il s'est installé dans la cafétéria et a bombardé de questions tous les salariés.

À la fin de la journée, Blitstein s'est avoué vaincu. « Il n'y a rien à raconter ! Personne ne fait rien d'inhabituel. Vous savez ce que m'ont dit les employés ? Qu'ils adoraient les vacances illimitées, mais qu'ils partent en vacances au même rythme qu'avant. Pas plus pas moins. Il n'y a pas de scoop là-dedans ! »

## **DONNEZ LA LIBERTÉ, VOUS OBTIENDREZ LA RESPONSABILITÉ**



Quand nous avons cessé de décompter les jours de congé, j'ai cru que le ciel allait nous tomber sur la tête, mais en gros, rien n'a changé. Simplement, les gens semblaient plus satisfaits et nos employés les plus excentriques, comme celle qui préférait travailler quatre-vingts heures trois semaines d'affilée puis partir à la découverte de la tribu Yanomami en Amazonie, étaient particulièrement ravis de cette souplesse. Nous avons trouvé un moyen d'accorder à nos salariés

les plus performants davantage de contrôle sur leur vie et ceci a permis à tous de se sentir un peu plus libres. Parce que nous avons une haute densité de talent, notre personnel était déjà consciencieux et responsable. Parce que nous cultivions la franchise, un individu qui abuserait du système ou tirerait profit de la liberté ainsi allouée aurait été directement interpellé par ses collègues, qui lui auraient expliqué l'impact indésirable de ses actes.

À peu près au même moment, un autre événement est survenu qui nous a permis de tirer une leçon essentielle. Patty et moi avons remarqué que les gens commençaient à prendre davantage d'initiatives dans le bureau. De simples détails, par exemple quelqu'un jetait le lait s'il avait tourné dans le réfrigérateur.

Accorder davantage de liberté aux salariés a favorisé leur autonomie ainsi qu'un comportement plus responsable. C'est à ce moment-là que Patty et moi avons inventé l'expression « liberté et responsabilité ». L'un et l'autre ne sont pas seulement nécessaires ; en réalité, l'un mène à l'autre. Je commençais à comprendre. La liberté n'est pas le contraire de la responsabilité comme je l'avais d'abord cru. Au lieu de ça, c'est une voie qui y mène tout droit.

En ayant cela à l'esprit, j'ai commencé à chercher quelles autres règles supprimer. Celle concernant les frais professionnels et voyages d'affaires était la suivante sur la liste.

*CONTINUEZ À VOUS DÉBARRASSER  
DES CONTRÔLES !*

# CHAPITRE 3b

## TERMINÉE, L'APPROBATION DES FRAIS PROFESSIONNELS ET DE DÉPLACEMENT



En 1995, avant Netflix, un des directeurs commerciaux chez Pure Software, Grant, est arrivé en trombe dans mon bureau, les oreilles toutes rouges, et il a claqué la porte derrière lui. Le manuel de l'employé disait : *lorsque vous vous rendez chez un client, vous pouvez louer une voiture ou prendre un taxi, mais pas les deux.* « J'ai loué une voiture ! Le client est à deux heures de route ! Un taxi aurait coûté une fortune. C'était la bonne solution, a expliqué Grant. Une soirée était organisée avec quelques clients à quinze minutes de mon hôtel. Je savais que tout le monde allait boire alors j'ai commandé un taxi. Et maintenant la compta refuse de me rembourser mes 15 dollars de taxi parce que j'avais une voiture de location. » Le principe mettait Grant en colère. « Tu aurais préféré que je prenne le volant alcoolisé ? » Patty McCord et moi avons passé une heure à essayer de régler le problème et de réécrire utilement le manuel pour des urgences futures.



Quelques mois plus tard, Grant a démissionné. « Quand j'ai vu à quoi le personnel de direction consacrait son temps, j'ai perdu confiance dans l'entreprise », a-t-il déclaré dans son entretien de départ.

Grant avait raison. Chez Netflix, je voulais que *personne* ne perde de temps avec ce genre de discussion. Surtout, je refusais que nos talentueux employés aient l'impression que des règles idiotes les empêchaient d'utiliser leur cerveau pour agir au mieux. C'était clairement une manière de tuer dans l'œuf cette créativité qui est source d'innovation sur un lieu de travail.

Aux débuts de Netflix, nous étions comme toutes les start-up. Il n'existait aucune règle écrite encadrant qui pouvait dépenser quoi ou dans quels hôtels réserver en cas de voyage d'affaires. La société était si petite que n'importe quelle sortie d'argent importante était remarquée. Les employés étaient libres d'acheter ce dont ils avaient besoin et s'ils dépassaient les bornes, quelqu'un le repérait et recadrerait la personne concernée.

En 2004, nous étions cotés en Bourse depuis deux ans. Et c'est en général à ce moment-là que la plupart des entreprises commencent à instaurer certaines règles. Notre P.-D.G. Barry McCarthy m'a proposé une nouvelle politique de frais professionnels et de déplacement ; son document reprenait en fait le type de règles qu'utilisaient beaucoup de moyennes ou grandes entreprises. Il comprenait toutes sortes de détails : quel niveau de managers pouvait voler en business, combien chaque employé était autorisé à dépenser en fournitures de bureau sans faire valider par la comptabilité, les signatures nécessaires pour l'approbation d'un achat coûteux tel qu'un nouvel ordinateur.

Dans la foulée de notre récent passage aux congés illimités, j'étais très opposé à tout contrôle supplémentaire. Nous avons prouvé

qu'avec les bons employés, un management qui montre l'exemple et assez de contextualisation, nous étions capables de nous en sortir parfaitement sans être encadrés par des règles. Barry en convenait, mais il m'a également rappelé que nous devons être très clairs sur le contexte pour aider les employés à comprendre comment dépenser sagement l'argent de la société.

J'ai convoqué une réunion à Half Moon Bay. À l'ordre du jour : en l'absence de règlement écrit, comment expliquer aux employés les directives en matière de dépenses. Nous avons étudié une série de cas. Certains étaient très clairs. Si un salarié envoie un colis de Noël à un membre de sa famille par FedEx, les frais ne doivent pas être facturés à Netflix. Mais nous sommes très vite arrivés à de nombreuses situations ambiguës. Si Ted assiste à une fête à Hollywood dans un cadre professionnel et qu'il achète une boîte de chocolats pour son hôte, peut-il faire une note de frais pour Netflix ? Si Leslie travaille de la maison tous les mercredis, une ramette de papier pour son imprimante entre-t-elle dans les frais professionnels ? Et si sa fille utilise ce même papier pour une fiche de lecture à l'école ?

La seule situation sur laquelle nous avons réussi à nous accorder est le licenciement de tout employé coupable de vol vis-à-vis de l'entreprise. Mais soudain Chloe, une directrice, est intervenue : « J'ai volé quelque chose à l'entreprise lundi. J'ai été obligée de travailler jusqu'à 23 heures pour finir un projet. Je n'avais rien à mettre sur la table du petit déjeuner pour le lendemain alors j'ai récupéré quatre petites boîtes de céréales dans la cuisine pour mes enfants. » Bon, cela semblait raisonnable. Cet exemple venait même souligner à quel point les règles fixes ne fonctionnent jamais parfaitement. La vie est tellement plus nuancée que tout ce que pourraient en dire des règlements.



J'ai suggéré que nous demandions simplement aux gens de dépenser l'argent de façon frugale. Les employés devaient réfléchir soigneusement avant d'engager la moindre dépense, exactement comme ils le feraient avec leur propre argent. Nous avons rédigé notre première directive sur les frais :

### DÉPENSEZ L'ARGENT DE L'ENTREPRISE COMME SI C'ÉTAIT LE VÔTRE

J'étais ravi de cette décision. J'étais économe avec mon propre argent, économe avec celui de la société, je parlais du principe que tout le monde serait comme moi. Mais voilà, la pingrerie n'est pas partagée par tous et les usages excessivement variables que font les uns et les autres de l'argent ont créé quelques problèmes. Voici un exemple avec David Wells, qui a rejoint notre groupe en tant que vice-président de la direction financière pile au moment où nous avions ces discussions en 2004. Il est ensuite devenu notre DAF de 2010 à 2019.

J'ai été élevé dans une ferme en Virginie. Notre maison était située en dehors des sentiers battus, il fallait rouler pendant plus d'un kilomètre sur une route de terre pour arriver chez nous. Avec mon chien Starr, je passais mes journées à chasser les insectes et à lancer des bâtons dans les 80 hectares de bois autour de la maison.

Je ne suis pas né avec une cuillère en argent dans la bouche, je n'ai pas besoin de luxe. Quand Reed m'a donné pour consigne de voyager comme je le ferais avec mon propre argent, pour moi il était clair qu'il s'agirait de vols en classe éco et de séjours en

hôtels modestes. Étant du service financier, cela me semblait fiscalement responsable.

Peu de temps après la mise en place de la nouvelle directive, une réunion des dirigeants a été convoquée au Mexique. À bord de l'avion, j'ai rejoint mon siège en classe éco. Et c'est à ce moment-là que j'ai découvert la totalité de l'équipe contenu de Netflix tranquillement installée en première classe avec leurs chaussons offerts par la compagnie. Ce sont des places qui coûtent cher et le vol entre Los Angeles et Mexico ne dure que quelques heures. Je suis allé les saluer, certains d'entre eux paraissaient gênés. Voici le plus crucial dans cette histoire. Ils n'étaient pas gênés de se trouver en première. Ils étaient gênés pour moi – un cadre clé de la société voyageant en classe éco !

Nous avons rapidement compris que *Dépensez l'argent comme si c'était le vôtre* n'était pas tout à fait le comportement que nous attendions de nos employés. Un des vice-présidents, un certain Lars qui gagnait un salaire substantiel, avait pour habitude de dire, par plaisanterie, qu'à cause de son amour du luxe, il vivait un chèque après l'autre. Nous ne souhaitons pas les dépenses associées à ce style de vie.

Nous avons donc changé la directive concernant les frais professionnels et opté pour quelque chose de plus simple. Aujourd'hui le règlement intérieur concernant les sorties d'argent se résume encore à ces quelques mots :

### AGISSEZ AU MIEUX DES INTÉRÊTS DE NETFLIX

La règle est plus adaptée. Il n'est pas dans l'intérêt de Netflix que l'ensemble de l'équipe contenu vole en business entre L.A. et

Mexico. Mais si vous n'arrivez pas à fermer l'œil entre L.A. et New York alors que vous faites une présentation le lendemain matin, il serait certainement dans l'intérêt de l'entreprise de voyager en business, pour ne pas avoir des cernes sous les yeux et une élocution pâteuse à l'instant T.



Quoi de plus exaltant que de pouvoir dépenser comme bon vous semble l'argent qui ne vous appartient pas pour acheter des objets qui vous sont utiles à vous et à votre travail ?

Imaginez les possibilités. Vous partez pour la Thaïlande pour rendre visite à vos collègues et assister à quelques réunions. Le climat de Bangkok vous fera du bien et les massages sont divins. Vous pourriez en profiter pour remplacer cette valise dont la roue s'est cassée lors de votre précédent voyage d'affaires – ces valises Tumi sont tellement chères ! Bien sûr, les sociétés ne payent généralement pas les bagages, mais c'est de toute évidence à cause d'un voyage d'affaires que la valise a été endommagée, alors ce peut être justifié.

D'un autre côté, si vous êtes à la tête de cette entreprise, cette même directive peut faire naître chez vous quelques poussées d'urticaire inattendues. Laisser vos employés en toute liberté dépenser l'argent de la société exactement comme ça leur chante, sans qu'aucune validation ne soit requise ? Voilà qui va coûter cher – peut-être même provoquer votre faillite. Bien sûr, certains sont honnêtes et économes, mais la vaste majorité va chercher une manière de maximiser le gain personnel.

Ce n'est pas seulement une intuition pessimiste. Des études montrent que plus de la moitié de la population est prête à tricher

pour obtenir davantage pour elle-même si elle estime qu'elle ne se fera pas prendre.

Gerald Pruckner, chercheur à l'université de Linz, et Rupert Sausgruber, de l'université d'économie de Vienne, ont lancé une étude afin de découvrir comment réagiraient les gens confrontés à ce type de scénario. Des journaux ont été mis en vente dans une boîte, sans surveillance. Le prix était affiché et les passants étaient censés glisser les pièces dans la boîte s'ils prenaient un exemplaire. Un message écrit rappelait à tous d'être honnêtes. À peu près un tiers de ceux qui ont récupéré le journal ne l'ont pas payé. Les personnes malhonnêtes sont nombreuses. Il serait naïf de croire que seules les plus honnêtes travaillent avec vous.

Aussi attirant et terrifiant cela puisse-t-il paraître, les dépenses, chez Netflix, ne ressemblent en rien à l'expérience des journaux. Cela n'a rien d'aussi amusant, d'aussi effrayant qu'on pourrait le croire. Ceci grâce au contexte mis en place au départ et aux contrôles qui arrivent à la fin. Les employés ont une large liberté pour décider par eux-mêmes comment gérer l'argent de la société, mais ce n'est clairement pas synonyme de laisser-faire général.

## D'ABORD CONTEXTUALISEZ, ET ENSUITE GARDEZ UN ŒIL SUR LES DÉPENSES



Pour aider les nouvelles recrues Netflix à comprendre quelles dépenses sont autorisées et lesquelles ne le sont pas, nous leur fournissons le contexte qui permet de faire les bons choix. David Wells, durant ses dix années en tant que DAF de Netflix, a été



parmi les premiers à contextualiser pour les petits nouveaux lors de notre « formation nouvel employé ». Voici comment il expliquait sa vision :

Avant d'engager toute dépense, imaginez que votre patron direct et moi-même vous demandons des comptes : debout face à nous, vous devrez justifier pourquoi vous avez préféré tel avion, tel hôtel, tel modèle de téléphone. Si vous pouvez expliquer sans problème pourquoi cet achat est dans l'intérêt de la société, alors inutile de nous poser la question, allez-y, achetez. Mais si vous avez l'impression que vous vous sentiriez un peu mal à l'aise pour motiver votre choix, laissez tomber, vérifiez auprès de votre n+1 ou achetez moins cher.

C'est ce que je veux dire quand je parle de « contexte dès le départ ». L'instruction de David, s'imaginer en train de rendre des comptes à propos de ses achats devant ses patrons, n'était pas une simple vue de l'esprit. Si vous ne faites pas attention à vos dépenses, il est fort probable que vous DEVREZ vous en expliquer.

Chez Netflix, pour acheter quelque chose, il n'y a pas de bons de commande, pas d'attente d'une validation. On achète, on prend une photo du reçu et on l'envoie directement au bureau concerné pour se faire rembourser. Mais cela ne signifie pas que personne ne se soucie de ce que vous faites. L'équipe du service financier a proposé deux options pour éviter les dépenses peu judicieuses. Les managers peuvent choisir entre les deux, ils peuvent aussi combiner. La première méthode tend légèrement vers une philosophie de liberté

et responsabilité (ou L&R comme on dit chez Netflix). La seconde saute en plein dedans.

Si le manager préfère tendre légèrement vers la L&R, voilà comment fonctionnent les choses : à la fin de chaque mois, le service financier lui envoie un lien qui récapitule la totalité des dépenses par collaborateur pour les semaines précédentes. Le manager peut cliquer sur ces factures et examiner ce que chacun a acheté. Patty McCord, qui avait opté pour cette voie, ouvrait avec zèle le message de la direction financière à la fin du mois et passait au crible les dépenses de tous les salariés du service RH. Il lui arrivait souvent de constater que les gens dépassaient les bornes. Patty se souvient d'un incident, en 2008, impliquant Jaime, une recruteuse de son équipe :

Un vendredi après-midi, je m'apprêtais à rentrer chez moi quand je croise deux types du service produits venus chercher Jaime pour aller chez Dio Deka, le restaurant grec une étoile au Michelin de la Silicon Valley. Je leur demande s'ils sortent boire un verre, mais Jaime me répond qu'il s'agit d'un dîner de travail.

Le mois suivant, dans la liste des dépenses de mon équipe, j'ai trouvé un reçu de Jaime pour 400 dollars chez Dio Deka. Ça ne m'a pas paru correct. J'ai interrogé Jaime : « Hé, est-ce que c'est la note de la soirée passée avec l'équipe produits il y a quelques semaines ? » C'était le cas ! Elle m'a expliqué que John avait commandé une bonne bouteille : « John et Greg aiment le bon vin. » J'ai pété un plomb ! J'ai dit : « Si ces deux-là veulent boire des bouteilles à cent dollars, pas de problème ! Vu le salaire qu'on leur verse, ils peuvent se les payer eux-mêmes ! »



Patty en a alors profité pour remettre les choses en contexte pour Jaime, qui avait besoin de l'entendre :

« Tu peux te permettre ce genre de dépense si tu invites un candidat à dîner. Et si le ou la candidate commande une bonne bouteille, ok, c'est validé. Ça fait partie de ton boulot. Mais dans le cas qui nous occupe, l'entreprise a carrément payé votre dîner au restaurant. C'est n'importe quoi ! Si tu veux t'amuser avec tes collègues, tu règles la note toi-même. Si tu as besoin d'un lieu pour une réunion, réserve une salle de conférences. Ce n'était pas dans l'intérêt de Netflix ! Fais preuve de discernement. »

En général, une ou deux conversations suffisent à clarifier le contexte pour votre employé qui va comprendre comment utiliser sagement l'argent de la société, et ce sera résolu. Lorsque les salariés se rendent compte que leur manager garde un œil sur leurs dépenses, ils ont plutôt tendance à ne pas tester les limites. C'est une manière de maintenir des dépenses raisonnées, mais beaucoup de managers Netflix préfèrent une version plus radicale de la ligne liberté et responsabilité.

Pour ceux qui se sentent prêts à sauter à pieds joints dans le grand bain de la L&R, il existe une autre voie, qui éradique tout le tracas administratif du pointage des factures et laisse au service audit interne le soin de repérer les abus. Mais si abus il y a, alors c'est terminé pour l'employé.

Leslie Kilgore l'explique ainsi :

Mon équipe marketing était sur la route non-stop. Ils sélectionnaient eux-mêmes leurs vols, leurs hôtels. Nous avons essayé, ensemble, d'échafauder un certain nombre de scénarios pour les aider à trancher les choix de dépenses. Si vous avez un vol de nuit et que vous devez être opérationnels le lendemain, opter pour un siège en business paraît logique. Si vous pouvez prendre l'avion de nuit en classe éco et arriver un jour plus tôt, c'est mieux et Netflix paiera la nuit d'hôtel supplémentaire. Il n'est quasiment jamais dans l'intérêt de Netflix de voyager en business pour les courts et moyens courriers.

Je les ai prévenus que je n'éplucherais jamais leurs dossiers de frais professionnels, mais que le service financier procédait annuellement à l'audit de 10 % de l'ensemble des dépenses. Je fais confiance à mes collaborateurs pour se comporter de manière économe et prudente avec l'argent de l'entreprise et si le service financier découvre des excès, l'employé concerné sera immédiatement licencié. Vous n'avez pas droit à un avertissement ; c'est « si tu abuses de ta liberté, tu es viré » et tu serviras d'exemple à ne pas suivre pour les autres.

C'est là le cœur de la L&R. Si vos salariés choisissent de profiter abusivement de la liberté que vous leur octroyez, il faut les renvoyer avec pertes et fracas, pour que tout le monde comprenne bien les conséquences. Sans cela, la liberté ne fonctionne pas.