

# Raisonnade sur l'Entreprise Libérée : Idée folle ou pragmatique

Raisonnade  
du  
18 mars 2016

IRCNI

Guillaume de Ménibus  
avec  
Stéphane Boné

## L'entreprise libérée : Idée folle ou pragmatique?



**AdaptIM** La performance des organisations

**Conseil Formation**



Guillaume de Ménibus  
119, rue du Champ des Oiseaux  
76000 ROUEN  
Tél.: 02 35 70 49 49  
Mail : adaptim@adaptim.fr  
WEB : www.adaptim.fr

- ❑ Stratégie
- ❑ Implication des équipes
- ❑ Lean Management
- ❑ Productivité des processus
- ❑ Supply Chain
- ❑ Systèmes d'informations

**ABCIS**  
CONSEILS  
Optimisateur de projets



Stéphane Boné  
29 - 31, route de Darnétal  
76000 ROUEN  
Tél.: 06 75 24 80 17  
Mail : contact@abcis-conseils.fr  
WEB : www.abcis-conseils.fr

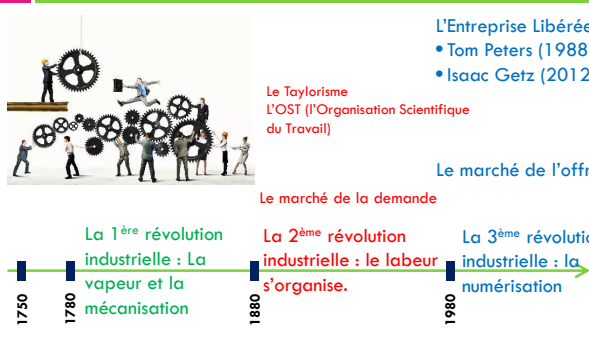
### Le respect de l'Environnement est source de profits

- ❑ Stratégie - Développement
- ❑ IRP - (Ingénierie en Règlement Participatif)
- ❑ Gestion des flux
- ❑ Eco conception
- ❑ Optimisation de Projets
- ❑ Recyclage

## Entreprise Libérée (E.L.)



## L'évolution des entreprises



Le Taylorisme  
L'OST (l'Organisation Scientifique du Travail)

Le marché de l'offre  
Le marché de la demande

La 1<sup>ère</sup> révolution industrielle : La vapeur et la mécanisation  
La 2<sup>ème</sup> révolution industrielle : le labeur s'organise.  
La 3<sup>ème</sup> révolution industrielle : la numérisation

1750 1780 1880 1980

L'Entreprise Libérée  
• Tom Peters (1988)  
• Isaac Getz (2012)

## Définitions (Isaac Getz)

- ❑ L'entreprise du « pourquoi » par opposition à l'entreprise du « comment et du contrôle ».
- ❑ C'est une entreprise où les salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent comme étant les meilleurs pour l'entreprise, sans qu'elles soient nécessairement imposées par la hiérarchie ou une quelconque procédure.

# Raisonnade sur l'Entreprise Libérée : Idée folle ou pragmatique

## C'est quoi donc ?



- Confiance, liberté et responsabilité.
- Pas besoin de procédure, de contrôle. ni de la hiérarchie qui les effectue.
- Un management au service des employés pour :
  - Assurer une même vision d'entreprise
  - Partager des règles de fonctionnement
  - Et faciliter leur travail
- Une entreprise sans ego individuel
- La libération de tout le potentiel humain



## C'est fou ?



- Pas crédible, « Bisounours » ?
  - Bonheur → ~~Performance~~
  - Confiance → Laxisme
  - Liberté = Anarchie
- Manipulateur ?
  - Prétexte à supprimer des postes
  - Réduction d'effectif → Burn-out
  - Turn-over et absentéisme en baisse :  
→ démarche sectaire



## Et pourtant

- Tous les exemples cités « surperforment »
- Tous les témoignages internes sont positifs :
  - Turn-over, absentéisme, ...
  - Fierté et plaisir d'y participer ...
- De plus en plus d'entreprises s'y lancent
- Durable ? Oui, sauf lorsque l'entreprise abandonne son modèle.



## Quel modèle ?

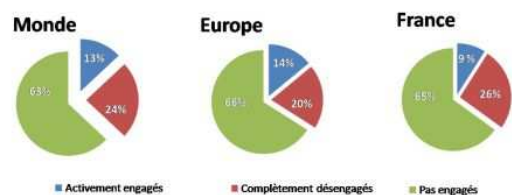
- Pas vraiment de recherche académique :
  - Notion trop floue, il ne semble pas y avoir un modèle répétable.
- Pas de référence, de label : chacun peut se prétendre entreprise libérée !
- Des points communs forts cependant
  - La volonté et l'humilité du dirigeant.
  - La simplification de l'organisation
  - L'implication des salariés
  - La performance par l'innovation

## Le pourquoi du dirigeant

- Ce n'est pas l'humanisme, le bonheur de ses employés...
- C'est la performance de l'entreprise.
- Sa conviction est :
  - Ce qui distingue l'entreprise qui gagne de l'entreprise qui perd, c'est l'implication de tous ses salariés, et de toutes leurs intelligences.
  - Comment les faire s'engager mieux dans l'entreprise ?

## Il y a du grain à moudre !

Etude Gallup 2011/2012 :

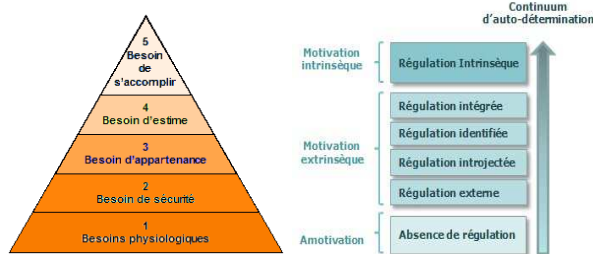


# Raisonnade sur l'Entreprise Libérée : Idée folle ou pragmatique

## Et si on utilisait les acquis ?

13

Pyramide de Maslow, Théorie de l'Auto-Détermination (Deci et Ryan), ...



## 3 besoins psy basiques :

14

- Maslow :
  - Besoins d'appartenance, d'estime, et de s'accomplir
  - Sans oublier le besoin plus basique de sécurité !  
Comment être motivé si l'on se sent être une variable d'ajustement?
- TAD ( SDT en anglais) :
  - Besoins d'autonomie, de compétence, et de relation à autrui.
- Isaac Getz résume plus prosaïquement :
  - Besoin d'égalité, de développement, et d'auto-direction

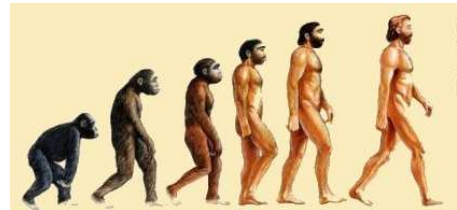
## Besoin d'égalité

15



## Besoin de développement

16



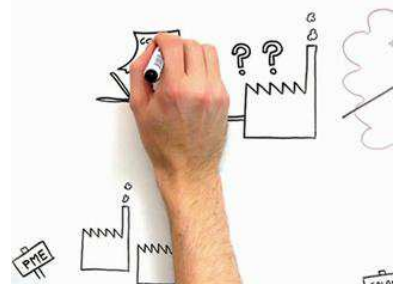
## Besoin d'auto-direction

17



## Votre organisation en E.L. ?

18



# Raisonnade sur l'Entreprise Libérée : Idée folle ou pragmatique

## Des idées fortes d'E.L.

19

- On ne motive pas, on fait confiance
- La confiance rapporte plus que le contrôle
- Que RH = Rendre Heureux
- On ne manage pas les gens, on les aime
- Ne pas confondre l'objectif qui rassemble et provoque l'auto-motivation, du résultat financier pour l'entreprise.
- On gagne plus à faire plus, qu'à dépenser moins.
- ...

## Et encore

20

- Prôner plutôt qu'organiser
- Subordination = infantilisation
- Besoin de règles simples appliquées avec rigueur
- L'exemplarité est le meilleur outil de persuasion
- Pour innover, il faut laisser des chances au hasard
- On ne se réunit que s'il y a un problème
- ...

## Et toujours

21

### Donner priorité :

- au présent : dans un monde incertain, il faut traiter les problèmes du jour.
- au pourquoi : c'est le sens qui donne envie, pas le comment
- au bon sens : le bon sens prend son envol dans le concret, versus la logique qui se nourrit d'elle-même et peut dériver du réel et de l'humanité.
- au terrain : là où est la réalité
- et à l'action : car qui n'avance pas recule.

## Alors votre modèle ?

22

- Pas de modèle universel !



- Chaque patron et entreprise ont à développer leur propre modèle qui leur va bien !

## Une démarche pour évoluer

23

### Tout d'abord avoir :

- La ferme envie de libérer son entreprise.
- Une petite idée du modèle à mettre en œuvre, et qui s'affinera progressivement avec son avancement.
- La volonté de l'humilité (mettre son égo dans sa poche et faire confiance) et de la persévérance dans la voie de la libération.
- La persuasion que seule l'exemplarité bousculera les habitudes.
- Isaac Getz propose alors 3 étapes ...

## 1<sup>ère</sup> étape : Créer l'environnement

24



# Raisonnade sur l'Entreprise Libérée : Idée folle ou pragmatique

## 2<sup>ème</sup> étape : Soutenir la progression

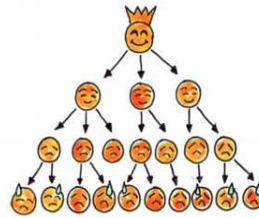
25



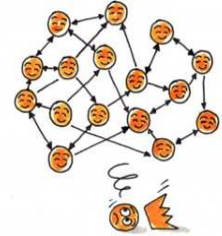
## 3<sup>ème</sup> étape : Manager autrement

26

*Depuis toujours, c'est ainsi...*



*Mais un jour peut-être !*



## Un concept universel ?

27

- Les témoignages d'E.L. sont de plus en plus nombreux.
- Si les exemples sont surtout occidentaux, ils en existent partout dans le monde, au moins dans les démocraties.
- Cela concerne tout type d'organisation : industries, services, mais aussi organisations humanitaires, administrations d'états, collectivités territoriales ...

## Salariés libérateurs ?

28

- Tous les exemples connus de libération sont le fait du dirigeant de la structure concernée.
- Et si des salariés voulaient se libérer ?
  - Pourquoi pas, pourvu que :
    - Adhésion de leurs patrons à leur projet
    - Consensus des pairs concernés.
  - Une partie d'une grosse organisation peut-être libérée sans que l'ensemble le soit.
    - Michelin expérimente des îlots libérés
    - Nombre de filiales se sont libérées sans que le groupe soit libéré.

## Et vous ? Ça vous tente ?

29

### Pour aller plus loin :

- Proposition d'un cercle d'échanges sur l'Entreprise Libérée animé par Guillaume de Ménibus / Stéphane Boné
  - Pour se former à libérer son entreprise
  - Pour réfléchir et secouer ses idées avec d'autres regards
  - Pour échanger les bonnes idées et pratiques
- Contact :  
**06 86 37 75 24** ou [gmenibus@adaptim.fr](mailto:gmenibus@adaptim.fr)  
**06 75 24 80 17** ou [stephane.bone@abcis-conseils.fr](mailto:stephane.bone@abcis-conseils.fr)

### Questions et échanges



Notre prochaine Raisonnade : le 20 mai 2016

Inscrivez-vous !  
Au plaisir de vous y retrouver.

Prochaine Raisonnade  
**Vendredi 20 mai 2016**

Développez  
la culture du Cash  
dans votre organisation

**Pilotez  
votre besoin en fond de roulement :  
les clés en sont dans votre  
organisation !**

Intervenants :  
Alain Bellenger (Arkeyma)  
Patrick Lesauvage (QCD Consulting)