

L'entreprise libérée :

Comment réconcilier bien être et performance économique dans l'entreprise ?

Patrick Lesage

Avril 2013



Résumé

Le bien être au travail est un enjeu majeur pour notre société. Thème phare du forum social de Davos 2013, il est porté sur le devant de la scène avec insistance ces dernières années. On cherche généralement par son intermédiaire à réduire les risques psychosociaux, les TMS (Troubles musculo-squelettiques), le stress, l'absentéisme, et le désengagement des employés. Toutefois, bien qu'ayant des effets curatifs certains, le bien être n'a encore que très peu été envisagé comme un objectif en soi pour l'entreprise.

Bien au contraire, poussé par une vision très scientifique et mécanique du travail, l'entreprise moderne s'est considérablement alourdie : contrôle top-down, organisation hiérarchisée, procédures compliquées, paperasserie, manque de réactivité, problème de communication, résistance au changement.

En réponse à cette poursuite idéologique, plusieurs entreprises ont élaboré de nouvelles réponses organisationnelles : l'entreprise libérée en fait partie. Ce mode de management et d'organisation, au lieu d'être directif, est stimulant pour l'employé. Ce dernier n'est plus considéré comme un enfant ayant besoin d'encadrement dans son travail, mais comme un être humain sur lequel l'entreprise va miser en toute confiance.

L'entreprise libérée, bien qu'ayant produit un boom dans le domaine du management français, n'est en réalité pas révolutionnaire. Bon nombre des concepts sur lesquels elle repose sont en réalité déjà utilisés depuis des années et, beaucoup de managers mettent déjà en pratique la liberté et la confiance avec leurs équipes. Toutefois, la grande nouveauté de l'entreprise libérée réside dans sa redéfinition des phénomènes de l'entreprise où, bien être et performance sont intrinsèquement liés.

Pour présenter le sujet, il y est fait la description de 3 entreprises libérées : la FAVI, La SEMCO et Poult toutefois, il contient des références à d'autres entreprises libérées qui n'ont pas pu être présenté entièrement ici : Harley-Davidson, Gote-Tex, GSI, Quad-Graphics...

En seconde partie, le travail de recherche présente 3 processus qui sont à l'œuvre lors des libérations d'entreprises : le processus de vision commune, le développement humain et la démocratisation du pouvoir.

Résumé	2
Introduction	5
Les débuts de la libération	6
Deux visions, deux styles de management.....	7
Les coûts cachés du système traditionnel.....	9
PARTIE 1 : EXEMPLE DE 3 ENTREPRISES LIBEREES	12
FAVI ou l'entreprise qui croit que l'Homme est bon.....	12
La genèse du management FAVIen	12
L'auto-organisation naturelle génère performance et bien-être.....	14
La confiance rapporte plus que le contrôle.....	16
La liberté a besoin de deux valeurs limites et d'interdépendance.	16
Le Diable est dans les cloisons.....	18
Permettre d'innover	21
Laisser entrer le dehors dedans	22
La Partage de valeurs communes.....	22
SEMCO, quand c'est les employés qui créent leur travail	23
Responsabiliser les salariés pour qu'ils s'auto-organisent.....	24
Etre transparent et encourager la liberté d'expression	26
Devenir passionné	26
Gagner en flexibilité en diminuant la structure	28
Allé chercher le talent et les idées des salariés.....	28
Considérer le résultat comme seul critère d'évaluation.....	29
Résistances aux changements.....	29
Poult, ou la réappropriation de l'entreprise par les employés.....	31
PARTIE 2 : COMMENT LIBERER L'ENTREPRISE ?.....	35
Les conditions de base	36
Le processus de vision commune	37
L'élaboration de vision	38
Lancer un signal fort	40
L'adhésion.....	41
Limites et résistances	42
Un processus de développement humain.....	45
Mettre en place les conditions de l'intelligence collective	46

Baser les relations sur un rapport d'égalité	47
Relier les individus à leurs actes	48
Permettre l'interconnexion des informations et des personnes	50
Le rôle du patron	51
Le processus de démocratisation du pouvoir	54
L'intrapreneuriat, un modèle organisationnel de transition	55
De la motivation des individus à un environnement motivant.....	59
L'avènement des leaders naturels.....	60
De l'entreprise mécaniste à l'entreprise Holomorphe.....	62
Les leviers d'actions	63
L'engagement de la direction	63
La constitution d'espace d'autonomie	63
La formalisation procédures d'évaluation et d'accompagnement	64
La suppression des barrières à l'information	64
La mise en place de systèmes d'incitations.....	64
La formation et la sensibilisation des employés	65
Les outils	65
Les 5S	65
Le CEDAC.....	66
Les 5 pourquoi	66
Le Kaizen	67
La gestion de la promenade	68
L'approche visuelle	68
Les solutions informatiques.....	69
Critiques	70
Conclusions	71
Annexes.....	72
Histoire de la tondeuse – FAVI, nos belles histoires	72
L'entreprise et son client, FAVI.....	74
« Pensez l'impensable », OTICON, Kolind, Noël 1989	75
3 vidéos sur le sujet	75
Bibliographie	76

Introduction

Ce mémoire de fin d'études clôture un master à l'école de commerce de Rouen. Il s'inscrit dans la continuité d'une conférence animée par Jean François Zobrist, ancien directeur de la FAVI, et ayant pour thème la présentation d'un mode d'organisation et de management radicalement différent des schémas classiques.

L'entreprise libérée, est un mode de management et d'organisation qui a remis l'être humain **au cœur de son équation économique** (*PARTIE 2*) et où chacun est **libre de s'auto-organiser** (*PARTIE 3*) pour accomplir **la vision de l'entreprise** (*PARTIE 1*).

Dans le cadre de cette vision, l'employé libéré comprend « **pourquoi** » et « **pour qui** » il fait son travail et peut donc s'organiser sur « **comment** » le faire. Responsabilisé et formé, l'employé libéré n'a nul besoin qu'on le contrôle, qu'on l'assiste ou qu'on lui dise quoi faire. Il sait tout seul prendre des initiatives, trouver les ressources nécessaires et parler au client. Les fonctions supports libérées peuvent ainsi se réorienter vers **d'avantage de création de Valeur Ajoutée ou de recherche de Chiffre d'Affaire**.

L'entreprise libérée tend à ce que chacun puisse s'épanouir à travers la dynamique de l'entreprise, conduite par la vision, portée par tous, dans l'intérêt de tous. Pour y parvenir, la direction met en place les conditions de son émergence par un **environnement stimulant basé sur la confiance** faisant converger les intérêts individuels et collectifs.

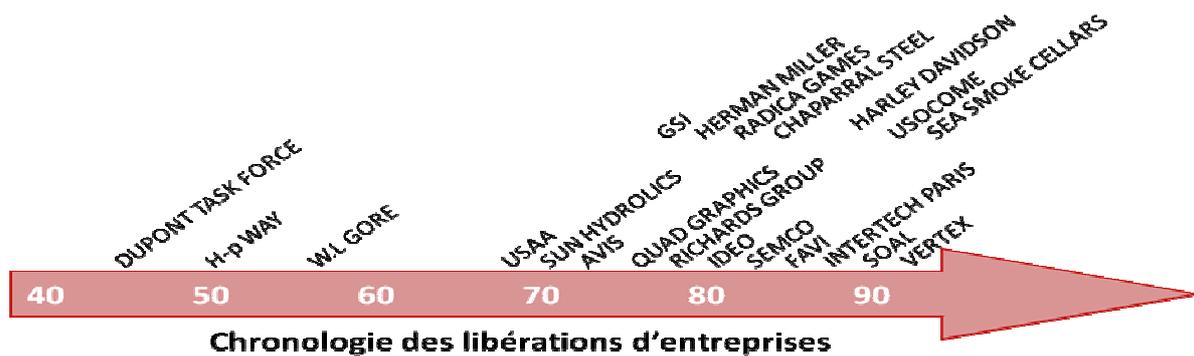
Toutefois, laisser libre du comment, **ne veut pas dire faire n'importe quoi**. Il y'a ce qu'on peut faire et ce qu'on ne peut pas faire. Les employés sont responsables et savent par eux même ce qui ne peut être modifié. Ils connaissent le pourquoi des procédures et les appliquent avec bon sens pour réussir leur travail.

Permettre à l'entreprise de réconcilier performance économique et développement humain fut ma première motivation en écrivant ce mémoire. Personnellement indigné des excès que notre système pouvait commettre, je suis heureux de pouvoir participer à la création d'alternatives globales. Cette opportunité, je la dois à M. Zobrist qui a su mener son entreprise sur le chemin de l'exemple depuis 1974 et à sa générosité qui l'a conduit à partager son expérience pendant 35ans de conférences sur la FAVI. Je le remercie d'avoir

accepté de devenir maître de ce mémoire. Je remercie aussi Jérôme Introvigne qui a m'a accordé un entretien sur une autre entreprise libérée : la biscuiterie Poulton. Enfin, je remercie Isaac Getz et Brian M. Carney pour leurs recherches et leur excellent ouvrage sur le sujet : « Liberté & cie ».

Les débuts de la libération

L'apparition du terme « entreprise libérée » provient de Tom Peter en 1988¹ mais c'est en 2009 que le concept est repris provoquant un boom en matière de management et d'organisation. Le sujet donne maintenant lieu à des conférences régulières auprès de chefs d'entreprises et d'étudiants². Toutefois, la pratique de démocratisation du pouvoir et de valorisation des employés est beaucoup plus ancienne que 2009 comme le montre la chronologie suivante³.



Le concept regroupe en réalité plusieurs notions déjà usitées et possède des synonymes ou proches équivalents : « Démarche QVT Vs démarche RPS⁴ », « l'intrapreneuriat⁵ », « les entreprises démocratiques », « Les SCOP ou Sociétés coopératives et participatives⁶ », « Entreprises Y » et « bien être au travail »

¹ Il existe une critique de cette première apparition d' « entreprise libérée » à cette adresse :

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_1993_num_11_61_2413

² Isaac Getz et Zobrist ont réalisé récemment une vidéo (<http://www.youtube.com/watch?v=lGShsSQatN8>)

³ Mise en forme de la figure 2, page 378 de Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

⁴ Il s'agit d'une approche positive des risques psychosociaux. <http://laqvt.fr/qvt-et-demarche-participative>

⁵ Détaillé au début de « La démocratisation du pouvoir », partie 2.

⁶ Une Scop est une société coopérative de forme SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires.

A l'époque où les premiers leaders ont commencé leur démarche de libération, il n'y avait pas comme aujourd'hui autant des ressources, de livres, ni spécialistes ou même d'exemples connus. A présent que la recherche a considérablement avancé, que les exemples se sont multipliés et surtout ont été diffusés, il est beaucoup plus facile de se lancer dans cette voie.

Toutefois, la voie de la libération reste à construire pour chaque entreprise. Bien qu'un certain nombre d'éléments soient communs, **chaque entreprise dispose d'une culture, de locaux, d'employés qui lui sont uniques**. De fait, cette transformation ne peut se faire par simple « copié – collé » comme a essayé de le faire Général Motors. Lorsqu'ils essayèrent de transposer la dynamique de Toyota : Ils recopièrent procédures et règles à l'identique, mais les utilisèrent comme un cadre rigide plutôt que comme un moyen pour les employés d'accéder à la liberté⁷. Les employés, pas du tout préparés à assumer leurs libertés, n'ont pas réussi à faire la transition nécessaire et l'opération fut un échec.

Pour les leaders libérateurs, les motivations les ayant poussé à changer ont presque toujours été de 2 ordres : **soit le rejet**, c'est-à-dire l'éloignement de ce qu'on ne veut plus, **soit l'admiration**, c'est-à-dire se rapprochement de ce qu'on voudrait d'avantage⁸. Aujourd'hui, beaucoup de ces leaders considèrent l'entreprise libérée comme une nouvelle génération d'entreprise. En effet, en plus d'offrir une compétitivité bien supérieure, les entreprises libérées se caractérisent par **des relations beaucoup plus humaines que les entreprises traditionnelles**. C'est cet aspect humain dont on a beaucoup parlé depuis 2010 notamment avec le « Triomphe de la Cupidité » de Joseph Stiglitz comme d'une nécessité pour le développement de l'économie mondiale⁹.

Deux visions, deux styles de management

Pour l'entreprise traditionnelle, tout ce qui est déjà en place est nécessaire : objectifs, rapports, contrôles... Toutefois, cela est vrai dans le cadre d'une vision où l'employé a besoin d'être dirigé et contrôlé. Dans une vision où l'employé est responsable et capable de s'auto-diriger, alors les objectifs deviennent contraints, les rapports perte de temps et les contrôles inutiles.

⁷ Damien Vibert, A propos des « modèles productifs », INSA Lyon, Sociologie, p7

⁸ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

⁹ Joseph Stiglitz, Le triomphe de la cupidité, 2010 (http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/261_fr.pdf)

Dans « The human side of Enterprise », 1960, Douglas McGregor, professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology) illustre ces 2 visions par la théorie X et la théorie Y dont voici les grandes lignes¹⁰ :

Entreprise X

1. L'être humain moyen éprouve une aversion intrinsèque pour le travail et l'évitera s'il le peut.
2. En raison de cette aversion caractéristiquement humaine pour le travail, il est indispensable de contraindre, contrôler, diriger ou menacer de sanctions la plupart des individus pour les convaincre d'accomplir l'effort nécessaire à la réalisation d'objectifs organisationnels.
3. L'être humain moyen préfère être dirigé et échapper aux responsabilités, il a relativement peu d'ambition et veut la sécurité avant tout.

Entreprise Y

1. L'exercice d'un effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos.
2. Le contrôle extérieur et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens d'obtenir un effort en vue d'objectifs organisationnels. L'individu se dirigera et se contrôlera lui-même au service d'objectifs qui recueillent son adhésion
3. L'adhésion à des objectifs est directement liée aux gratifications associées à leur réalisation. La plus importante de ces gratifications, la satisfaction de l'égo et des besoins de réalisation personnelle, peut-être le résultat direct de l'effort dirigé vers des objectifs organisationnels
4. Dans des conditions adéquates, l'être humain moyen apprend non seulement à accepter les responsabilités, mais à les rechercher.
5. Loin d'être l'apanage de quelques-uns, la faculté d'imagination, d'ingéniosité et de créativité à un degré relativement élevé dans la solution de problèmes organisationnels et largement partagée au sein de la population.
6. Dans les conditions de vie du monde moderne industriel, le potentiel intellectuel de l'être humain moyen n'est que partiellement employé.

¹⁰ Douglas McGrégor, 1960, La dimension humaine de l'entreprise, p28 et 40

Les coûts cachés du système traditionnel

Dans une vision traditionnelle où l'entreprise est focalisée sur la réduction de ses coûts, il arrive souvent la comptabilité ne soit pas en mesure de refléter un certain nombre d'aspects comme **les manques à gagner, les coûts liés au stress, les conséquences de la rigidité de la structure ou encore les freins à l'innovation**. En conséquence, les managers ont souvent tendance à ignorer ces phénomènes les reliant à des causes immuables.

Par sa nature même, le coût exact des possibilités manquées à cause du désengagement des salariés est difficilement mesurable. Une analyse intersectorielle¹¹ a révélé que 73% des clients qui abandonnaient une entreprise, le faisaient à cause de l'indifférence ou de la mauvaise humeur des employés du service de clientèle.

Comptabilité et indicateurs en entreprise sont limités lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact des aspects humains de l'entreprise comme la motivation du personnel ou les relations conflictuelles et ce, malgré certains outils de « Bilan social »¹². De plus, **il existe un certain délai entre le problème et son symptôme**. Lorsqu'une expérience est mal vécue pour un salarié, les « non dits » ont souvent tendance à ramener le problème, des semaines ou des mois plus tard par l'intermédiaire d'une cause sans rapport. Il est alors difficile de démêler le pourquoi d'un incident.

Le désengagement des employés est très difficile à comptabiliser tant sur le coût que sur le manque à gagner. De tels employés, en plus de freiner l'organisation, **ne consentissent pas à des efforts supplémentaires pour respecter les délais, éviter les pénalités ou la perte d'un client, ils ne sont également pas motivés à donner une bonne image de l'entreprise**¹³.

La majorité des situations liées au stress provoque généralement fuite ou lutte. Qu'il s'agisse du collègue, du patron ou de l'entreprise tout entière, les employés stressés tendent généralement à être moins productifs, plus souvent absents ou en retard. En plus d'être couteux pour l'entreprise, le stress provoque souffrance humaine, problèmes familiaux et peuvent parfois aller jusqu'au suicide. Or, l'expérience a montré que **le stress est**

¹¹ Churen : How to reduce Customer Abandonment, The Marketing Intelligence Review, n°6, décembre 2005.

¹² <http://www.actuel-rh.fr/ressources-humaines/management/a-131680/le-bilan-social-est-un-outil-de-marketing-rh.html>

¹³ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

directement lié au sentiment de contrôle que l'on peut avoir sur la situation¹⁴. Plus on est libre d'agir sur notre environnement, moins nous sommes stressés.

Dans les entreprises traditionnelle de grande envergure, l'inertie des décisions peut être une grosse source de problème rendant tout retour arrière très difficile ou couteux. Dans l'entreprise libérée, **la liberté d'agir et le bon sens permettent de revenir en arrière** si on se rend compte qu'on a fait une erreur.

S'agissant d'innovation, celle-ci est considérablement limitée dans une entreprise où le cadre de la pensée est trop étroit. Pour innover, **il faut voir autrement**. Or, les écrits, **les définitions, figent le sens et les esprits**. Townsend, l'un des premiers leaders libérateurs, utilisait l'aphorisme suivant :

« Mieux on décrira un poste, plus on le figera. [...] D'autant que ces descriptions sont en général l'œuvre de « spécialistes » du service du personnel qui ne savent pas écrire et ne comprennent rien aux fonctions dont ils parlent. La description des postes [...] non seulement coûte cher et exige une révision constante, mais finit aussi par saper le moral de tout le monde. ».

L'entreprise libérée a besoin de ces espaces vides qui permettent une constante redéfinition et garantissent l'évolution. **Ces apparents « blanc », sont en réalité remplis par la vision de l'entreprise et permettent que l'individu crée son propre sens.**

Dans les entreprises traditionnelles, beaucoup de leaders ont tendance à sanctionner les écarts de conduite, **qui ne concerne parfois qu'un tout petit groupe dissident**, en imposant à tous des règles encore plus strictes qu'elles ne l'étaient déjà. C'est le cas par exemple lorsque, au prétexte de quelques retardataires, l'entreprise traditionnelle installe une pointeuse. Ou bien, lorsque, sous prétexte que quelque un ramènent des consommables chez eux, la distribution des ces derniers est soumise à un contrôle strict. En plus d'exprimer un manque de confiance envers ses employés, de telles mesures ont souvent tendance au final à augmenter les frais et la rigidité de la structure. De telles mesures sont onéreuses en

¹⁴ Cahier de la réflexion doctrinale, Sous le feu, réflexion sur le comportement au combat, Ministère de la Défense

temps et en argent. Gordon Forward, ancien directeur de Chaparral Steel¹⁵ a baptisé cette méthode « **manager pour les 3%** »¹⁶.

Zobrist et Getz ont remarqué que ces règles finissent souvent par être tellement oppressantes qu'il faut les contourner, à grands frais parfois, pour faire du bon travail. Par ailleurs, il y'a fort à parier qu'elles ne réussiront pas à empêcher l'infime minorité de malfaiteurs potentiels de nuire à l'entreprise¹⁷.

La partie suivante présente 3 entreprises libérées qui ont réussi leur cheminement. Les individus qui travaillent aujourd'hui dans ces entreprises sont beaucoup plus performants et capables que dans des entreprises traditionnelles. Ils ont appris à vivre en « liberté », à se responsabiliser, à s'auto-organiser, à s'exprimer. Les hommes et les femmes qui sont passés par ce processus ont développé un large set de connaissance ainsi qu'un savoir « être » qu'il leurs aient indispensable d'avoir pour travailler dans l'organisation qui est la leur. Si l'on remplaçait les employés libérés par des individus du même métier, l'organisation ne pourrait pas fonctionner. **La libération est le résultat d'une transformation organisationnelle, mais aussi humaine.**

Dans la partie 2, il y sera décrit plus en détail quels sont, en plus de celles présentés dans les exemples, les processus et notions à l'œuvre dans la libération des entreprises. 3 processus ont été identifiés à travers les recherches effectuées.

- Un processus de vision commune qui est un mécanisme co-créatif permettant d'atteindre collectivement un résultat objectif et subjectif.
- Un processus de développement de l'individu, c'est-à-dire un accompagnement vers la liberté, la responsabilisation, l'intelligence collective.
- Un processus de démocratisation du pouvoir grâce auquel l'organisation de l'entreprise va se transformer pour permettre au potentiel des employés de s'exprimer

¹⁵ N°2 de services de nettoyage en Finlande (aussi à Pologne, Pays Baltes, Russie). CA: €152 million

¹⁶ <http://www.excellence-operationnelle.tv/faites-vous-lerreur-de-pratiquer-le-management-des-3.php>

¹⁷ Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007

PARTIE 1 : EXEMPLE DE 3 ENTREPRISES LIBEREES

FAVI ou l'entreprise qui croit que l'Homme est bon



La FAVI est l'un des exemples français et contemporain les plus aboutis en termes de libération d'entreprise. Leader mondial en fonderie sous-pression d'alliages cuivreux, elle intègre totalement la conception, la validation des produits, l'industrialisation, jusqu'à la fabrication : fonderie, traitement de surface, usinage et assemblage¹⁸. Elle est filiale d'AFICA. Son Bureau d'Etude a récemment conçu un nouvel alliage aux propriétés antiseptiques¹⁹. Elle est la première fonderie européenne certifiée ILO OSH 2001, la première fonderie Européenne certifiée ISO 14001 en 1996, la première entreprise française certifiée OHSAS 18001 en 2000 et la première entreprise française certifiée QSE²⁰. Elle a employé en 2012 410 personnes et réalisé un chiffre d'affaires de 83 millions d'euros²¹.

Son ex-directeur, Jean François Zobrist a quitté la FAVI en 2009. Son mode d'organisation et de management devenu célèbre, il donne des conférences depuis 35 ans et a publié plusieurs ouvrages dont « Comment un petit Patron, naïf et paresseux, innove ! », « La belle histoire de FAVI : Nos belles histoires » et « La belle histoire FAVI : Notre management et nos outils » disponibles sur favi.com.

La genèse du management FAVI en

L'histoire de la FAVI commence de façon assez surprenante au début des années 80. Jean François Zobrist travaillait alors pour AFICA dont le président et propriétaire était Max Rousseau. Un jour Rousseau appelle Zobrist dans son bureau et, sans lui donner d'explications, il l'emmène par hélicoptère à la FAVI. Rousseau demanda à Dominique, le directeur de l'époque de rassembler les employés et lorsque ce fut fait, il déclara :

¹⁸ www.favi.com

¹⁹ Les Echos, « Favi brandit le laiton contre les infections nosocomiales », Guillaume Roussange, 28/02/2013

²⁰ Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007

²¹ Société.com

« Dominique a fait du bon boulot, il veut s'en aller, c'est son droit ».

Puis, en désignant Zobrist il dit « Son successeur c'est lui ! »²²

Sans rien ajouter, il remonta dans son hélicoptère et s'en alla aussitôt laissant Jean François Zobrist seul devant les employés, intronisé malgré lui directeur de la FAVI. Ne s'y attendant pas du tout, il du rapidement trouver un nouveau domicile et reçu peu de temps après un coup de téléphone de Rousseau :

« Ils ne t'ont pas bouffé ? ... Alors tu restes »

« Objectif : fais-moi du fric et ne vas pas en prison ! »

Max Rousseau était un personnage. Zobrist raconte « Il testait, soupesait, jugeait les Hommes puis à l'intuition, il accordait ou pas sa confiance, on avait le droit à l'erreur, à deux conditions ; la première d'être intègre, la seconde d'être toujours de bonne foi ».

Lorsqu'il arriva pour prendre ses fonctions, il disposait de 4 mois avant que Dominique ne quitte définitivement l'entreprise. Il lui proposa de ne rien changer aux habitudes ainsi, il pourrait découvrir l'entreprise et faire connaissance avec les employés. Chaque jour, il descendit dans l'usine, participa aux réunions, mais en se gardant bien d'intervenir. Il rencontra avec Dominique les interlocuteurs extérieurs dont pouvait avoir l'entreprise, il regarda à l'intérieur de son entreprise qu'est ce qui posait problèmes. Au bout de 4mois, il émit le constat suivant :

- A la fin du service, certains employés attendaient autour de la pointeuse que la sirène annonce l'heure de passer leur carte.
- Le bureau du directeur avait une fenêtre duquel on pouvait surveiller toute l'usine. Il arrivait donc, lorsque les employés prenaient des pauses trop longues que le directeur prévienne le chef d'équipe.
- Il y avait deux magasins pour les fournitures, tous deux fermés à clef. Zobrist raconte : « Quand un ouvrier avait de vieux gants, il devait les montrer à son chef d'atelier qui lui faisait un bond. Avec ce bon, il allait au magasin, traversait l'usine, allait pisser un coup, discutait un peu sur le trajet, sonnait au magasin, attendait que le magasinier arrive, et en échange du bon et des vieux gants, on lui donnait des

²² Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Tome 1, p24

gants neufs. Le tout prenait bien 10 minutes ! Je me renseignai à la compta, et appris que la machine sur laquelle travaillait l'ouvrier coûtait 600F/h soit 10F/min et que les gants eux coutaient 5,80F. Je me dis alors que ca faisait cher la paire de gants, et que, sans aucunement encourager le vol, si l'ouvrier en prenait une paire de temps en temps pour jardiner, tout le monde s'y retrouverait largement. »

- Il y'avait plein de réunions : la réunion-cadre du lundi matin qui était plus un petit rituel autour du patron qu'un temps productif. La réunion hebdomadaire ou les cadres passaient ¼ d'heure à régler leurs comptes en face du directeur. La réunion mensuelle d'analyse de la non-qualité du mois précédent où l'on traitait parfois des problèmes remontant à plusieurs semaines et dont personne ne se souvenait.
- Il y'avait un Service achat, un service du personnel, une fonction planning, des régleurs, des contrôleurs, des chefs d'atelier, des chefs d'équipe et des chefs de service.
- Il y'avait des primes : la prime de chaleur pour laquelle les fondeurs fermaient les fenêtres avant que ne soit faite la mesure. La prime de tonnes produites (tonnage) qui dépendait en réalité de l'activité de l'entreprise et non de l'employé. La prime de présence qui venait s'ajouter au salaire on ne sait pas trop pourquoi²³.

Il y'avait à l'époque tout ce qu'on peut attendre d'une entreprise de la région dans les années 80. Une pyramide avec un chef fort et une structure rigide. Toutefois, la FAVI fonctionnait bien, la qualité était correcte, les délais respectés, mais faisait de faibles profits. A l'époque, Zobrist ne disposait pas d'alliés particuliers auprès de la direction ou du reste de l'usine ni de stratégie pour changer l'entreprise.

L'auto-organisation naturelle génère performance et bien-être

Déroulant la métamorphose de la FAVI sur plus de 30ans, Jean François Zobrist a toujours construit sa démarche selon un dicton de Picardie auquel il fait souvent référence : « Faire en Allant ». Par opposition à beaucoup de cultures où la réflexion précède l'action, faire en allant signifie que c'est l'action qui engendre la réflexion, on fait pour comprendre. Dans l'esprit du « petit patron naïf et paresseux », chacun doit être attentif aux **signaux faibles générateurs d'intuition qui sont ensuite traduits en action** permettant ainsi l'innovation ou Kaizen (voir outils).

²³ Jean François Zobrist, La Belle Histoire de la FAVI T1, Histoire de mes 4 mois de « tourisme » à la FAVI p27

Jean François Zobrist a ainsi formulé une nouvelle vision pour l'entreprise qui allait totalement redéfinir les relations entre direction et salariés, une vision où :

« Le chef fait confiance aux productifs, qui libres de s'auto-organiser, sont heureux donc performants, et créent de la valeur, et ainsi l'entreprise perdure »²⁴

Pour l'entreprise, il est évident que le but recherché n'est pas les bénéfices, mais **la pérennité**. L'argent n'est que le moyen par lequel l'entreprise y parvient. C'est pourquoi la FAVI considère l'argent comme sa respiration, tel l'arbre, son symbole, qui utilise l'air pour durer.

Dans cette logique, l'argent provient de la performance, qui provient du bonheur qui provient de la liberté de s'organiser qui provient de la confiance envers les productifs.

Pour permettre aux productifs d'être libres, le petit patron a donc fait en sorte que les productifs accèdent directement au **Pour qui** et au **pourquoi** de leur travail. Ils peuvent alors agir en toute liberté, seuls maîtres **du comment**, selon le chemin de moindre contrainte et de plus grande efficacité. Devenant totalement capables de gérer le présent tout seul, les employés n'ont plus besoin du patron comme donneur d'ordre, mais comme garant de leur avenir et de celui de leurs enfants²⁵.

Agissant avec beaucoup plus d'autonomie, les fonctions « supports » ou « intermédiaires » ont ainsi pu être supprimées pour ne laisser que les 2 fonctions absolument nécessaires²⁶ :

- **Création de valeur ajoutée** : Les opérateurs, les caristes, les fondeurs... Ce sont ceux qui, si ils s'arrêtent, mettent instantanément toute l'entreprise en apnée (car l'argent est la respiration de l'entreprise)
- **Recherche de Chiffres d'Affaires futurs** : Les commerciaux et les études. Ce sont ceux qui, nourris par les premiers, tentent d'assurer le futur collectif en cherchant du Chiffre d'Affaires²⁷

J.F. Zobrist a beaucoup insisté sur le fait qu'il ne fallait en aucun cas, confier le management aux services dits « supports » qui, comme il le dit, ne supportent rien, pas même leurs

²⁴ Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux

²⁵ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Tome 1

²⁶ Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007

²⁷ Entretien avec Jean François Zobrist en janvier 2013.

propres charges qui sont supportées par les deux premières catégories, et qui se faisant, nuisent au management des Hommes par les Hommes pour des Hommes, car tout contrôle est vécu comme une contrainte anti-productive²⁸. C'est pour cela qu'il ne reste aujourd'hui qu'une structure à 3 niveaux : Patron, leader et opérateurs. Il n'y a donc plus de chefs de service, de directeur technique, de chefs de fabrications ou de chefs d'ateliers.

La confiance rapporte plus que le contrôle

Il n'y a plus non plus de contrôle qui est de fait remplacé par la confiance. Comme l'a montré l'exemple du gant cité dans les observations qu'a fait Zobrist, le contrôle peut à bien des égards, se révéler plus couteux que l'espérance de gain qui y est associé. Ceci est sans compter les effets indirects qui sont la rigidité, le manque à l'innovation, la création de nouveaux problèmes²⁹... Pour Zobrist, c'est clair, la confiance rapporte plus que le contrôle : Les éventuels abus résultant de l'absence de contrôle ne coûtent rien en regard du coût des contrôles³⁰. Tout principe de contrôle prétend faire dépenser moins, et par là interdit de penser à faire plus, or on gagne davantage à faire plus qu'à dépenser moins. Exiger des opérateurs de la FAVI une baisse de coûts est une abstraction contraignante qu'ils ne peuvent appréhender. Expliquer en revanche pourquoi il est vital de faire 10 pièces de plus à l'heure, amorce immédiatement un dialogue : « 10 pièces peut-être pas, mais si... ». Et dès le lendemain : « On a réfléchi, si on mettait un tapis..., on pourrait certainement faire 5 pièces de plus ... etc »³¹.

La liberté a besoin de deux valeurs limites et d'interdépendance.

La liberté est une des bases du management FAVI. Toutefois, l'expérience a montré que la liberté avait deux conditions impératives:

- Deux valeurs limites
- Interdépendance

En regardant d'autres systèmes humains, J.F. Zobrist a en effet remarqué que tout être humain a impérativement besoin de deux valeurs limites qui ne peuvent être transgressées

²⁸ Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007

²⁹ Voir en Annexe – Histoire de la tondeuse

³⁰ Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux

³¹ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon », Tome 2

et qui bordent l'espace de liberté de chacun³². Les valeurs limites ne sont pas des valeurs d'usage comme le respect, la satisfaction du client ou encore l'esprit d'équipe. Il s'agit de 2 règles simples permettant à l'individu d'évaluer facilement la conformité de sa décision. Pour l'ancien directeur de la FAVI, il vaut mieux des règles simples appliquées avec rigueur que des règles compliquées appliquées sans équité³³.

- **Pour les judéo-chrétiens** : Aime ton prochain comme toi-même ! / Ne fait pas à autrui ce que tu n'aimerais pas qu'on te fasse
- **Pour les américains** : Le respect de la propriété individuelle / La liberté individuelle
- **Pour le couple** : La fidélité morale, physique, intellectuelle / Le respect de l'autre, la tendresse, la gentillesse
- **Pour l'entreprise traditionnelle** : Tout prévoir / Le 0 risque
- **La FAVI a donc défini les siennes** : L'Homme est bon / L'amour du client (interne ou externe)

Comme à la FAVI **l'Homme est bon**, il ne vole pas, les magasins sont en libres service. Comme il est intelligent, il n'y a pas de bureau méthode. Comme il n'est pas paresseux, il n'y a pas de pointage, de contrôle ni de structure. Comme il se fixe lui-même ses propres objectifs, il n'y a ni chefs, ni RH. Il sait s'organiser donc il n'y a pas de planning, il est hyperactif donc pas de lancement / ordonnancement. Il a une conscience innée de la qualité donc pas de service qualité. Comme l'Homme est bon, les procédures, les structures et les documents qui traitent d'un contrôle ont tout simplement été supprimés³⁴.

Comme à la FAVI on **aime le client**, tous les documents, procédures, structures qui ne servent pas un client externe ou interne (fonderie, leader, responsable qualité...) ont été supprimés. Le patron en balade est attentif à ce que ces procédés ne réapparaissent pas. Il lui appartient au gré de ses tours d'usine de redéployer les moyens et les effectifs dans la recherche de CA et de création de VA. De cette façon, il a déplacé les anciens contrôleurs, régulateurs et « petits chefs » vers le bureau d'étude, le commercial, et les chefs de service à la recherche³⁵.

³² Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007

³³ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T2, p26.

³⁴ Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron naïf et paresseux

³⁵ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T1, p16

Quotidiennement, Zobrist effectuait ce qu'il appelle sa « **balade dans l'entreprise** »³⁶. Il rappelle que l'Homme est bon à chaque fois qu'il trouve un tiroir fermé. Quand il croise un ouvrier, il lui demande : « Qu'avez-vous trouvé de plus et de mieux pour moins cher pour mériter l'amour des fondateurs ? ». Après des fondateurs il demande : « Qu'avez-vous fait de plus et de mieux pour moins cher pour mériter l'amour des gars de l'usinage ? ». Pour chacun et tous, il demande : « Que pouvez vous faire de plus et mieux pour moins cher, pour augmenter l'amour de votre client ? »

L'interdépendance est la seconde condition pour que la liberté puisse s'épanouir³⁷. Celle-ci s'est obtenue naturellement à la FAVI. Les opératrices et opérateurs, libres de s'auto-organiser, ont en effet rapidement adopté la règle de la moindre fatigue : toutes les heures environs, ils changent de poste de travail évitant la lassitude de la répétitivité. Ainsi, ils acquièrent **une vue globale** du processus et deviennent conscients de l'influence des variables, des différents points de vue et des interactions existantes. Ils développent par la même occasion leur savoir-faire et savoir-être. Un grand tableau avec les noms et les compétences de chacun permet ainsi à ceux qui en ont besoin, de trouver l'Homme qui leur faut.

Les opérateurs, conscients des particularités des différents postes, **décident entre eux** sur quelles machines ils vont travailler. Puisque les compétences sont partagées, si une personne arrive en retard ou est manquante, le flux peut tout de même commencer. Si une personne est régulièrement en retard, ce n'est pas le patron mais les membres de son équipe qui naturellement le rejettent car ce seront eux qui devront assumer les efforts supplémentaires. Cette autorégulation qui se met naturellement en place est également un élément fort pour avoir confiance envers ses employés.

Le Diable est dans les cloisons

À la FAVI, RH (Ressources Humaines) veut dire **Rendre Heureux**³⁸. Pour Zobrist, il n'y a pas de performance sans bonheur certes, mais, le bonheur des uns fait le malheur des autres. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de libérer les productifs des contrôleurs. L'un

³⁶ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T2, p233

³⁷ Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux

³⁸ Discussions avec les leaders de la FAVI lors de ma visite en janvier 2013

gagne en liberté, l'autre perd en utilité. Qui plus est, ce qui empêche les employés d'être heureux, ce sont les cloisons. Comme on dit à la FAVI : « Le diable est dans les cloisons »³⁹

Qui dit cloisons, dit tensions, litiges et donc mal-être. Si une pièce mauvaise est détectée, la diatribe s'installe pour **savoir qui est le responsable**⁴⁰ : Le régleur qui a mal réglé la machine ? Le contrôleur qui a mal contrôlé les premières pièces ? L'opérateur qui a touché aux réglages ? C'est pourquoi il est plus commode pour tout le monde **que l'opérateur règle sa machine, contrôle ses pièces et les produit.** On supprime ainsi les cloisons entre les services et on rend l'opérateur plus heureux. L'expérience FAVI a effectivement montré que totalement libre de s'organiser, les opérateurs ont augmenté le nombre de pièces bonnes payés à l'heure de 20%⁴¹.

Zobrist a en effet observé qu'avant, les régleurs réglait les machines à la limite de la tolérance de sorte que, de temps en temps, des pièces apparaissent comme mauvaises. Au moment de produire la pièce, l'opérateur re-réglait la machine au nominal pour ne pas avoir à être embêté. Maintenant qu'il n'y a pu de régleur, l'opérateur ne perd plus 1 quart d'heure toutes les 2 heures à re-réglé la machine, il économise ainsi des pièces et du temps de réglage en espaçant ses contrôles.

A la FAVI, on a appliqué le **principe de suppression des cloisons à toutes les fonctions supports** considérant qu'elles œuvraient à la limite de tolérance du système⁴² pour pouvoir sanctionner des choses sans importances, et tirer leur importance de l'importance qu'ils accordent à des choses sans importance !

Depuis 1980, la FAVI a ainsi supprimé tous les régleurs et les contrôleurs pour libérer les opérateurs et ainsi supprimer les cloisons. La même chose est arrivée aux commerciaux. Avant, il y'avait 1 prospecteur, 1 qui faisait les gammes, 1 chef de projet, 1 qui achetait : il y'avait des cloisons. Maintenant, tout est dans la même tête : chaque commercial, sans objectifs, ni primes, ni reporting, prospecte, fait ses gammes, est chef de projet, sélectionne

³⁹ Ref « Le Diable est dans les détails », Descartes

⁴⁰ Voir en Annexe, Histoire de la tondeuse

⁴¹ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T1, p92

⁴² Cette loi confirme l'infini de la démarche qualité, « Le coût croit comme le carré de la distance au par rapport au nominal », voir la loi de perte de Tagushi, Tome 2 p.168 ou sur FAVI.com, les fiches outils

ses fournisseurs, et achète. **Il peut ainsi en direct chez le client, prendre toute décision en terme technique, qualité, logistique, emballage ou recyclage**⁴³.

La même chose s'est passée entre les services de fonderie, de découpe, de finition, d'usinage, d'assemblage et de contrôle. Chacun avait un chef qui considérait que son département était le plus important. Il y'avait des tensions qui s'exacerbaient à la moindre pièce mauvaise : « Ce n'est pas moi, c'est toi ». Donc, Réunions, compte-rendu, plans d'actions, tensions ! »⁴⁴

Un jour, lorsque le problème réapparut, le petit patron naïf et paresseux fit en sorte de **supprimer les cloisons en mettant tout au même endroit**. Il fit dégager un espace dans son usine et y peignit le sol en bleu pour que tout le monde le voie. Il y réunit les machines, un Télec (ancien mode de communication) et une vingtaine d'opérateurs et opératrices qui étaient déjà autonomes en réglage et contrôle. Il leur dit alors :

*« C'est vous, qui tous les matins regarderez ce que veut votre client, pour qui vous travaillez, qui vous nourrit. Et, librement, vous déciderez qui est sur quelle machine, si vous décidez de passer en équipe, qui est dans quelle équipe, comment alterneront ou pas les équipes, qui déciderez de vos congés, des investissements, et vous avez le droit de changer l'implantation des machines... »*⁴⁵

Il leur fixa un seul objectif : « Faites en sorte que votre client vous aime ! Si il vous aime, on pourra continuer à vivre, et nous développer dans notre village ».

Bref, il **court-circuita tous les services** : planning, lancement, ordonnancement, achats, personnel, en faisant totalement confiance aux opérateurs, en les laissant s'auto-organiser, donc être heureux, donc performants, créant ainsi la première Mini-Usine attaché à son client. Aujourd'hui, il ne reste plus que des mini-Usines tournées vers leur client.

Libre de s'auto-organiser, il s'est rendu compte que certains opérateurs préféraient travailler le matin pour être avec leur compagnon l'après midi, d'autres l'après midi, d'autres

⁴³ Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux

⁴⁴ Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007

⁴⁵ Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux

le soir pendant 2 ou 3 ans car ils construisent leur maison⁴⁶. Bref, les opérateurs se sont organisés selon la loi de moindre fatigue, de plus grande productivité et de moindre danger.

Permettre d'innover

A la FAVI, il y'a un seul objectif et un objectif seul qui conduit la performance: « Toujours plus mieux pour moins cher pour mon client à Hallencourt, dans le respect de la Terre de nos enfants»⁴⁷.

Pour y parvenir, l'opérateur est **libre d'apporter des innovations** à son poste de travail. Il existe à la FAVI un concours pour la meilleure innovation où le gagnant touche un chèque de 1000 €. Autre **incitation à l'innovation**, chaque année une commission d'ouvriers se réunit et passe en revue les différentes actions et idées pour en sélectionner les meilleures. Les dossiers gagnants sont ensuite présentés à un **jury extérieur** (fournisseur, partenaires...) qui vote pour le meilleur. Le gagnant repart avec une voiture, la meilleure place de parking réservé et le titre d'employé du mois.

Pour encourager l'innovation, il existe différentes récompenses monétaires lorsque les ouvriers mettent en place des améliorations. Il est à noter qu'à la FAVI, ce ne sont pas les idées qui sont récompensées, mais les actions qui en découlent. Il n'existe d'ailleurs pas de prime en dehors de celle-ci et du partage annuel de 7% du cash-flow (lignes GW de la liasse fiscale) à stricte égalité⁴⁸.

Dans l'usine, les opérateurs sont incités à **suivre leur intuition** sans passer par la réflexion. A la FAVI, on laisse ainsi beaucoup de chances au hasard de sorte que, les opérateurs puissent percevoir les signaux faibles qui sont **générateurs d'intuition** que l'on peut ensuite **traduire en actions**. Zobrist a été très attentif dans son usine que chacun puisse avoir l'esprit suffisamment libéré pour pouvoir traduire directement l'intuition en action sans qu'il n'y ait d'obstacles qui l'empêchent de le faire. Pour lui, comme pour beaucoup d'autres, la réflexion a souvent la conséquence de tuer l'intuition avant qu'elle se soit réalisée. Il vaut mieux donc essayer pour avoir une chance de réussir plutôt que de ne pas essayer au risque de se tromper.

⁴⁶ Entretien avec Jean François Zobrist à Hallencourt, janvier 2013

⁴⁷ Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux

⁴⁸ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, 2008Tome 1,

Laisser entrer le dehors dedans

Cette vigilance aux signaux faibles s'est traduite également par un autre aspect important de l'organisation FAVI : **Laissé entrer le dehors dedans et vice versa**. Cette approche a été adaptée de Jean-Christophe Fauvet⁴⁹, auteur de « La sociodynamique » qui différencie les entreprises selon qu'elles sont tournées vers l'extérieur (clients, fournisseurs, direction du travail, députés...) ou l'intérieur (salariés, valeurs de l'entreprise...). A la FAVI, on a tout fait pour que le dehors rentre dedans et cela à tout moment. C'est pourquoi on ne coupe plus son téléphone en réunion, que les commerciaux sont physiquement au cœur de leur mini-usine, que l'on convie régulièrement des gens de l'extérieur à venir visiter l'intérieur ou qu'on l'on envoie les opérateurs chez les clients⁵⁰.

La Partage de valeurs communes

Pour que tout le monde ait les mêmes standards, et donc se comprendre, Zobrist a instauré 3 uniques indicateurs de la performance : Le cash-flow, la marge par pièce et le nombre de pièces produites par heure payée par machine. **On parle donc jamais de baisse des coûts, mais de combien de pièces bonnes par heures payées supplémentaires il faut faire**. On chiffre ainsi une nouvelle affaire pour l'usine en nombre d'emplois créés ce qui est par ailleurs la première motivation des commerciaux.

A la FAVI, il y'a un rêve partagé

« Rester, vivre heureux, se développer à Hallencourt »

un objectif commun,

« Toujours plus mieux pour moins cher pour mon client à Hallencourt »

deux valeurs limites

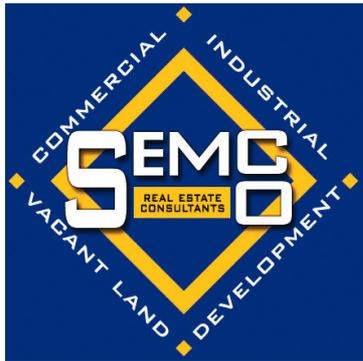
« L'homme est bon et quoique je fasse cela doit servir l'amour de mon client »

et un partage d'une partie du résultat à stricte égalité.

⁴⁹ Jean-Christian Fauvet anime depuis plus de trente ans des travaux de recherche en management qu'il a rassemblés sous le terme de sociodynamique

⁵⁰ La FAVI a ainsi régulièrement envoyé ses opératrices et opérateurs au Japon pour visiter les usines de leurs homologues.

SEMCO, quand c'est les employés qui créent leur travail



SEMCO a été fondé en 1953 à Sao Paulo au Brésil en tant que fabricant de centrifugeuses pour l'industrie de l'huile végétale. Des années 60 à 80, l'entreprise concentre beaucoup de son activité sur l'industrie navale et équipe 70% de la flotte nationale⁵¹. Au fil des années, l'entreprise se modernise et évolue assez librement. Elle investit dans d'autres entreprises et développe énormément son aspect service. Le groupe connaît alors plusieurs succès dans le domaine de la consultation environnementale, la gestion des biens, les services de consultation immobilière, l'inventaire et la maintenance des services volant. Semco Groupe est aujourd'hui le leader du marché dans les domaines de l'équipement industriel et des solutions de gestion des documents et des services postaux⁵². Le groupe se définit aujourd'hui comme « un gestionnaire de portefeuille d'activités⁵³ » qui a fait ses preuves dans le lancement et la consolidation d'entreprises en Amérique du Sud. En 1994, le CA était de 35 millions de dollars, il est passé en en 2003 à 212 millions. SEMCO emploie aujourd'hui plus de trois mille salariés à travers le monde⁵⁴.

Ricardo Semler en fut le président à l'âge de 21 ans. C'est en 1980 qu'il hérite de l'entreprise familiale. A l'époque, l'entreprise n'est pas rentable et fait faces à plusieurs problèmes. Pendant les 3 premières semaines, SEMLER engage une restructuration en profondeur licenciant les cadres trop opposés aux changements⁵⁵. A 25 ans, il est victime d'une crise cardiaque liée au sureffort. Il prend alors conscience qu'il ne peut plus continuer à vivre et à diriger la SEMCO comme avant et transforme à nouveau l'entreprise sur un modèle beaucoup plus libéré. Il a publié « Maverick » en 1993 qui fut un large succès et « The seven day weekend: Changing the Way Work Works » en 2003. Il intervient régulièrement dans des colloques internationaux et des écoles de management dont Harvard.

Le parcours de SEMCO a toujours été très libre comme le montrent ses acquisitions dans des domaines sans liens apparents. Cette grande diversification s'explique par la volonté de

⁵¹ SEMCO, Historique <http://www.semco.com.br/> - (voir Google Translate Portugais)

⁵² SEMCO, Qui sommes nous <http://www.semco.com.br/> (voir Google Translate Portugais)

⁵³ En portugais : « Gerenciador Ativo de Portfólio »

⁵⁴ Ricardo Semler, The Seven Day Weekend : Changing the Way Work Works, 2003

⁵⁵ ESPRIT RICHE, Seven day weekend <http://esprit-riche.com/esprit-riche-a-lu-the-seven-day-week-end/>

son dirigeant d'une part à « **ne pas définir les choses** » et d'autre part à encourager les employés à **créer eux-mêmes les activités qu'ils voulaient pour SEMCO**⁵⁶. Cette ligne directrice, ou absence de ligne directrice fut pour Semler une priorité afin que les employés définissent eux-mêmes leurs valeurs et leurs missions.

A la SMECO, les employés bénéficient d'une totale liberté afin qu'ils créent eux même leur routine : Pour leur salaire, leurs horaires, leurs missions, leur lieu de travail, leurs objectifs, leurs valeurs. Semler dira :

« La répétition et l'ennui, que trop de monde acceptent comme inhérent au travail, peuvent être remplacés par la joie, l'inspiration et la liberté. Il est important pour SEMCO que ses salariés s'épanouissent, c'est le seul moyen qu'ils atteignent les objectifs de leur activité au sein de l'entreprise »⁵⁷

Il n'y a officiellement pas de structure à la SEMCO, pas de hiérarchie ni business plan. Le rôle de président est tournant, chaque mois les employés en élisent un nouveau. Il n'y a ni vice-président, ni DSI, ni DRH, ni de directeur des opérations. Les budgets et les rapports ne sont soumis à aucune approbation et il n'y a quasiment aucun contrôle. Les employés n'ont pas de bureau fixe, quand ils arrivent, ils se connectent au terminal à l'entrée et cherche un bureau libre, l'ordinateur se charge de faire les raccords informatiques et téléphoniques⁵⁸.

Responsabiliser les salariés pour qu'ils s'auto-organisent

A la SEMCO, la liberté des employés est au cœur de la dynamique de l'entreprise. Toutefois, cette liberté n'est pas basée sur un principe chaotique, mais plutôt sur un fort autocontrôle des employés. Semler a d'ailleurs beaucoup milité dans ce sens, considérant comme beaucoup d'autres leaders libérateurs que l'Homme est tel qu'on le considère :

« Si vous traitez un salarié comme un adolescent, il va se comporter en adolescent »⁵⁹.

⁵⁶ Semler R, À contre-courant, vive l'entreprise la plus extraordinaire du monde, éd. Dunod, Collection Stratégies Et Management, septembre 1999.

⁵⁷ Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011

⁵⁸ L'Expansion, Annie Gasnier, Semco, au bonheur des salariés et du patron, à Sao Paulo, Juin 2005

⁵⁹ Focus RH, Francis Boyer, Tour du monde des entreprises Y : le Brésil, Octobre 2012

Poussant ce principe à l'extrême, cette liberté va plus loin qu'une simple flexibilité de travail où l'employé pourrait venir travailler quand il voudrait du moment qu'il fasse ses 8 heures par jour. La logique SEMCO conçoit plutôt : **qu'importe comment l'employé s'organise du moment qu'il parvient à des résultats**. De toute façon, l'organisation est faite de sorte qu'il n'est pas possible de vérifier les horaires de présence, les managers n'ont ni accès aux mails de leurs collègues, ni à leur historique web⁶⁰. Ainsi, l'employé peut venir travailler la nuit s'il est plutôt du soir ou commencer son service à 11h pour éviter les embouteillages. Chacun peut s'organiser selon sa convenance **du moment qu'il n'empêche pas les membres de son groupe de travailler aussi**. C'est donc toujours en considérant l'environnement, ou plutôt en ayant interdépendance avec ce dernier que chacun peut s'organiser selon la règle de moindre effort⁶¹.

Ce fut pour Semler une volonté forte que chacun puisse **s'appropriier l'entreprise**. Laissant la liberté des horaires ou de télétravail, il a permis à chacun de créer sa propre routine plutôt que d'imposer, sans distinction un rythme collectif qui n'aurait pas convenu à tous⁶². Se faisant, Semler assure qu'il gagne une force de travail inspiré car il y'a toujours plus d'inspiration sous la liberté que sous la contrainte.

Le volontariat est un élément central chez SEMCO et les réunions n'échappent pas à cette règle. Sans qu'il y ait d'obligations, les employés qui le désirent peuvent participer aux réunions de la direction (2 places sont ainsi toujours ouvertes⁶³), aux entretiens d'embauche (l'embauche se fait par un accord collectif⁶⁴), aux réunions de travail (qui sont de préférence sur un modèle informel). Si un tel type d'organisation peut sembler incertain et peu fiable, il en réalité très fonctionnel et autorégulé de manière naturelle. C'est parce que, **la crédibilité joue un grand rôle** car lorsqu'un employé prend un engagement, c'est sa crédibilité qu'il engage et, si il venait à commettre des fautes (et non des erreurs) il serait alors naturel pour ses collègues de ne plus vouloir travailler avec lui.

⁶⁰ Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011

⁶¹ Anonyme. "Ricardo Semler, Still a Maverick" NewZealand Management, vol 54, n°3, pages 5-6.

⁶² Michael O'Neil. Fortun, Winning Ideas From Maverick Managers, vol 131, pages 66-80.

⁶³ Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011

⁶⁴ SEMCO Survival Manuel, Recrutement www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567

Autre élément surprenant, **les employés sont libres de fixer leurs propres salaires**. 70% des employés ont ainsi choisi cette formule qui se base sur le principe du « self-set pay »⁶⁵, non pas sur la base du temps qu'ils passent à l'entreprise, mais sur les résultats qu'ils produisent. Comme Semler l'a très bien résumé :

*« Paying people whatever they want seems a sure route to bankruptcy, but we've been doing this for eight years, and we've never done better »*⁶⁶

Etre transparent et encourager la liberté d'expression

A la SEMCO, véritable entreprise démocratique, **tout le monde est sur une base égalitaire**. Pour cette raison, il n'y a pas de titres entre les employés ni de distinction entre les postes, ni même de bureau attribué. L'utilisation même de termes comme « subordonné », « employé » ou des termes similaires y est proscrite, on parle d'« individus » de façon à éviter l'inégalité créées par les non-dits⁶⁷.

La liberté d'expression est ici considérée comme la condition sine qua non à l'épanouissement de tous. C'est pour cela que tout le monde est **formé et encouragé à faire valoir ses idées, ses valeurs ou ses priorités sans peur ni inhibition**⁶⁸.

Autre élément commun avec les entreprises libérées, la SEMCO a fait en sorte que **ses portes soient toujours ouvertes**⁶⁹, qu'il n'y ait ainsi ni secret, ni cloisons, ni barrières⁷⁰. Formés à l'interprétation des données techniques ou financières de l'entreprise, chaque employé peut y accéder et ainsi comprendre le « pourquoi » ou le « pour qui ».

Devenir passionné

« L'opposé du travail n'est pas le loisir, comme il est souvent admis, mais l'inactivité. [...] Cette erreur de conception du travail pousse les gens à associer leur activité professionnelle à une suite de routines imposées et ennuyantes. Les loisirs et le temps alloué à l'entreprise

⁶⁵ <http://www.dynesens.com/?tag=management> - Les 4 piliers du management collaboratif

⁶⁶ <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-behaviour.php>

⁶⁷ SEMCO Survival Manuel - <http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567> – « We avoid using terms like "employees", "staff", "collaborator" and similar terms »

⁶⁸ <http://www.dynesens.com/?p=3548> - Management démocratique, en pratiques... avec Semco

⁶⁹ Cette notion s'inspire du Feng Shui ou on cherche à faire circuler « l'énergie » dans les lieux de vie

⁷⁰ SEMCO Survival Manuel - www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567 «The doors are always open and people should say what they really think, without worries or inhibitions »

doivent pouvoir se combiner harmonieusement pour que l'individu
puisse s'épanouir et trouver un sens entre aspirations
professionnelles et équilibre personnel »⁷¹.

Dans cette logique, Ricardo Semler a toujours cherché à façonner l'environnement de façon à donner aux salariés, **la possibilité d'être passionnés par ce qu'ils faisaient**. Faisant ainsi, il **a amené les salariés à réfléchir pour eux** et non pour l'entreprise, celle-ci devenant un moyen par lequel l'employé pouvait **accomplir ses aspirations ou réaliser sa passion**. Ceci étant rendu possible car les employés comprennent l'équation économique de l'entreprise⁷².

Ayant observé que les individus reproduisaient chez eux ce qu'ils vivaient au travail, l'organisation SEMCO a permis des effets incomparables sur **la vie personnelle des salariés et sur celle de leur famille**. Dans ses conférences il explique qu'ils peuvent ainsi changer leurs modes de vie, la relation qu'ils avaient avec leur épouse ou leurs enfants. Se redécouvrant, certains vont pour la première fois créer quelque chose. C'est une dimension nous dit il que peu d'entreprises prennent en compte, mais que c'est elle qui permet l'émergence de la passion et du talent⁷³.

Semler remarque ainsi que les entreprises traditionnelles essayent souvent de définir un projet unique pour l'ensemble des salariés en mode top-down. Faisant ainsi, elles se retrouvent parfois avec un désengagement des salariés. Plutôt que de revoir le système organisationnel, elle change l'individu de poste ou même le licenciement. La technique de Semler fut de **permettre à chacun de faire ce qu'il voulait**, de réaliser ses passions. **Il a ainsi éliminé tout désintéressement dans son entreprise**⁷⁴.

Qui plus est, **rien ne fonctionne mieux qu'un endroit où l'on est fier d'être**. Pour le SEMCO, la fierté est un des piliers de la cohésion du groupe, mais aussi le garant de la qualité des

⁷¹ Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011.

⁷² L'expansion, Annie Gasnier, à Sao Paulo - publié le 01/06/2005

http://lexpansion.lexpress.fr/economie/semco-au-bonheur-des-salaries-et-du-patron_24017.html

⁷³ Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011

⁷⁴ <http://esprit-riche.com/esprit-riche-a-lu-the-seven-day-week-end/>

produits ou des relations entre les individus⁷⁵. Personne à la SEMCO ne se livrerait ainsi la malhonnêteté ou à la distribution de mauvais produits. **La fierté personnelle autocontrôle ainsi en quelque sorte ce que l'entreprise fait et communique.**

Gagner en flexibilité en diminuant la structure

La structure et les procédures étant maintenues à leur minimum et considérablement simplifié, **il est beaucoup plus simple pour tout le monde d'accéder aux moyens nécessaires à la réalisation de son travail.** Qui plus est, l'absence presque totale de contrôle et donc aussi de toutes les fonctions qui en découlent fait gagner un temps considérable. Bénéficiant d'une administration très allégée, SEMCO s'assure au final d'un avantage compétitif majeur.

Chaque groupe de travail réparti selon les projets dispose d'une totale indépendance, des compétences et de l'accès aux moyens nécessaires à la réalisation de la mission. Réunis entre eux, les participants du projet choisissent librement les outils de travail qui leur semblent les mieux adaptés même si il faut pour cela explorer de nouveaux moyens. Pour les projets importants et si ils en ont besoins, **les individus peuvent faire appel à un agent pour les aider**⁷⁶.

A la SEMCO, tout le monde gère sa fonction de sa propre personne. **Il n'y a pas de secrétaire**, chacun rédige ses courriers, prends ses rendez vous et photocopie ses documents. Chaque individu consacre 2 jours par an au ménage des locaux⁷⁷. Au final, les 3 quarts de l'administration ont été supprimés pour ne laisser que 3 niveaux managériaux avec très peu de pouvoir.

Allé chercher le talent et les idées des salariés

La SEMCO peut aisément se concevoir comme un incubateur. Ce sont les employés qui portent de A à Z leurs projets. Ils sont ainsi plus motivés que leurs homologues dans les entreprises traditionnelles puisqu'il s'agit de « leur » projet et qu'ils sont inextricablement liés à lui, **ils ont tout intérêt à ce que ca marche.** Ils deviennent alors partie prenantes dans l'accroissement de leurs propres revenus et aussi de ceux de l'entreprise.

⁷⁵ SEMCO Survival Manuel, The Pride, www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567

⁷⁶ L'Expansion, Annie Gasnier, Semco, au bonheur des salariés et du patron, Juin 2005

⁷⁷ SEMCO, The Maverick CEO, <http://www.semco.com.br/en/artigos/docs/00.pdf>

Pour Semler, le risque est largement compensé par l'économie de coûts engendrés par la réduction de la structure permise par la responsabilisation d'autant que l'erreur à valeur d'enseignement.

Considérer le résultat comme seul critère d'évaluation

Selon Ricardo Semler, tous les indicateurs de performance actuelle doivent être remis en cause. Il pose ainsi la question : « Comment est-ce qu'on mesurerait la performance d'une ONG, d'une librairie, d'un musée ou d'un hôpital ? »⁷⁸. Son idée est de **remplacer les indicateurs classiques de la croissance par une batterie de critères prenant en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise** : clients, fournisseurs, salariés et de tous ceux qui en fin de compte, ont de l'importance pour la dynamique de l'entreprise. Le futur n'est ainsi pas envisagé en terme quantifiable comme de l'augmentation du CA, mais en terme personnalisé selon les situations.

A la SEMCO, les relations entre les individus sont libérées de jugement, le seul critère qui importe est le résultat. Si celui-ci est insuffisant, **c'est auprès de ses collègues que l'employé doit se justifier**⁷⁹. Généralement, la pression collective est à elle seule suffisante pour changer les comportements. Elle sait, en reflet aux valeurs qu'elle porte, se montrer juste et équitable.

L'évaluation des cadres se fait quant à elle par questionnaires. **Les managers sont, chaque semestre, évalués par leurs collaborateurs** et, si le bilan est insatisfaisant, le manager, toujours sous la pression collective, va par lui-même modifier son comportement. C'est pourquoi il n'y a pas à la SEMCO de codes de bonnes conduites, mais plutôt une conscience collective attentive aux problèmes et capable d'agir librement quand et comme il le faut⁸⁰.

Résistances aux changements

« La croissance trop rapide est difficile à gérer. On perd souvent en qualité de produits. La croissance consomme beaucoup de cash, dilue la culture de l'entreprise, parce que cela nécessite de recruter

⁷⁸ Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011.

⁷⁹ SEMCO Survival M., Statement of Results, www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567

⁸⁰ Semco: l'entreprise démocratique - <http://wiki.institut-leadership-bpi.com/wiki-du-management-innovant/liste-des-cas-pratiques/161-semco-lentreprise-democratique>

beaucoup de gens rapidement sans que l'on puisse prendre le temps
de les intégrer »⁸¹

Pour faire face à son succès, Semler a considérablement misé sur l'initiative des employés en leur offrant tout ce qui pouvait leur être nécessaire favorisant ainsi la création de sociétés satellites indépendantes. **Il a aussi privilégié une vision à 6 mois plutôt que 5 ans** comme on peut le voir dans les business plan car il a remarqué que c'est souvent au dernier moment que les personnes se mettaient au travail⁸².

La SEMCO a toutefois connu quelques barrières à ce renouveau de liberté. Semler raconte qu'à ses débuts, il avait demandé aux agents de sécurité présents à la sortie de ne plus fouiller les employés lorsqu'ils rentraient chez eux. Chose surprenante, plusieurs employés sont venus le voir pour lui **demander de rétablir les contrôles** expliquant qu'ils voulaient être fouillés car au moins, ils avaient la preuve de leurs innocences⁸³.

Au cours de sa transformation, Semler fit face à 3 types d'individus : Ceux qui se plaignent de l'excentricité et générateur de résistances, ceux qui soutiennent la démarche convaincue qu'elle sert leurs intérêts, ceux qui sont indifférents et se contentent de suivre l'initiative.

Au final, **bien que les employés de la SEMCO soient moins bien payés que chez les concurrents, le turnover des 3000 employés n'est que de 1%**⁸⁴.

⁸¹ Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011

⁸² Management démocratique, en pratiques... avec Semco, <http://www.dynesens.com/?p=3548>

⁸³ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013, p137

⁸⁴ <http://esprit-riche.com/esprit-riche-a-lu-the-seven-day-week-end/>

Poult, ou la réappropriation de l'entreprise par les employés



Fondée en 1883 à Montauban, Poult conçoit et fabrique des biscuits. Spécialisée dans les marques de distributeurs, l'entreprise réalise 20% des ventes en France. Elle possède aujourd'hui 8 usines (dont trois en Pologne, rachetée en 2010), emploie 750 personnes et affiche un CA de 220 millions d'euros⁸⁵. Détenue par un fonds d'investissement (LBO France⁸⁶), Poult a fusionné avec les biscuiteries de Quimper et d'Orléans en 2005 et 2008 pour devenir leader de son marché.

"Notre volonté est de devenir le leader incontestable du marché du biscuit à marques de distributeurs en anticipant de façon extrêmement approfondie les besoins des consommateurs, en concevant des produits avec une logique de service tout en étant un acteur majeur de différenciation pour les enseignes."⁸⁷

Fin 2005, lorsqu'elle devint leader, l'entreprise craint de voir ses parts de marché diminuer et son chiffre d'affaires décroître. Pour continuer à évoluer malgré sa taille, l'entreprise s'engage alors dans une démarche introspective sur ses processus et façons de faire. Des réunions sont organisées sur la base du volontariat pour redéfinir les valeurs de la société et sa raison d'être. Elle met en place une stratégie forte d'innovation et une nouvelle démarche de qualité avec des ateliers. 2 personnes désignées par la direction sont alors chargées d'en coopter 23 parmi l'ensemble des effectifs, pour constituer **un comité de direction chargé de concevoir le nouveau model avec l'aide de consultant spécialisé dans la réorganisation industrielle**. Chaque usine constitue un comité de pilotage chargé de faire l'intermédiaire entre ce qu'expriment les employés et ce qui est synthétisé par le comité de direction. Ainsi, la vision est peu à peu formulée et affinée⁸⁸.

En 2007, **Poult organise un World Café** où les employés, toujours sur la base du volontariat, sont regroupés par table de 4. Sur chaque nappe en papier figure une question auquel le

⁸⁵ POULT, Chiffre, <http://www.biscuits-poult.fr/frontoffice/gui/chiffre.php?ti=102>

⁸⁶ Selon agefi.fr, « LBO France négocierait sa sortie de Poult », 02/2012, <http://www.agefi.fr/articles/lbo-france-negocierait-sa-sortie-de-poult-1211269.html>

⁸⁷ Mot du président [Carlos Verkaeren](#) sur le site de l'entreprise

⁸⁸ Entretien téléphonique avec Jérôme Introvigne

groupe répond en quelques minutes. Une fois le temps écoulé, 3 personnes changent de tables laissant une personne pour assurer la transition du groupe. L'entreprise collecte ainsi un grand nombre de réponses qui vont l'aider à construire et légitimer sa vision. La même année, Carlos Verkaeren, ancien financier bruxellois à la tête de l'entreprise réunit 350 salariés du site de Montauban dans une salle de spectacle et leur propose de bâtir une nouvelle organisation basée sur l'autonomie⁸⁹.

Cherchant à démocratiser le pouvoir pour **obtenir des équipes autonomes**, les chefs de ligne de production sont supprimés. Leurs tâches sont réparties sur les ouvriers volontaires pour prendre de nouvelles responsabilités. De même, les anciens contremaitres (chefs) deviennent experts au service des unités de production, chargés d'optimiser la production, d'intervenir en cas de gros pépin et de réfléchir à l'évolution du groupe.

Fonctionnant sur la base du volontariat, la démarche est peu à peu généralisée. Bien qu'il n'y ait aucun problème pour trouver des volontaires, certaines résistances et questions se font sentir : « **Pourquoi j'adhérerais à ça ?** » ; « **Moi cadre, j'ai beaucoup à perdre** ». Une partie des salariés craint des changements trop brutaux, une autre des suppressions de postes. L'encadrement intermédiaire, lui redoute de voir son pouvoir s'étioler et les élus du comité d'entreprise craignent d'être court-circuités par la direction. De plus, la démarche est en quelque sorte exploratrice, il n'y a pas d'objectif clairement défini, ni direction précise ce qui peut sembler inquiéter pour certains.

Certains employés quitteront l'entreprise. Cependant, Poulton n'a pas cherché à lever les résistances et les écarts de vision par le licenciement, mais plutôt **par la conquête des employés les uns après les autres**. Au départ, il y'a donc beaucoup de craintes, mais **les employés se rendent peu à peu compte qu'ils sont capables d'assumer ces responsabilités et que les volontaires qui le faisaient s'épanouissaient davantage**.

Poursuivant sa démarche, **les symboles, en particulier ceux liés à la hiérarchie, sont peu à peu modifiés, voir complètement supprimés**. Ainsi, les fonctions support (environ 100 personnes) sont réorganisées en équipe : marketing, innovation, R&D, Finance Gestion et

⁸⁹ Vianney Aubert, Cas d'entreprise, Chez Poulton, tout le monde met la main à la pâte, Management, Oct. 2012

Comptabilité, Achat, Qualité, Bureau d'étude. Sans chefs, ces équipes **distribuent leurs compétences aux unités de production** qui jouissent d'une large autonomie. Poult supprime également plusieurs niveaux hiérarchiques pour arriver à **une structure à 3 niveaux**. Ainsi, il n'y **jamais plus d'un intermédiaire entre un employé et le directeur**. Le réaménagement des horaires permet la prise en charge de **seconde mission comme** la gestion de la qualité, de la maintenance, des déchets. Des tâches autrefois assurées par le chef de ligne. L'absentéisme fond de 60%.

Pour appuyer sa démarche, l'entreprise a recours à un grand nombre de formations, qu'il s'agisse de formation technique, de management, de comptabilité, d'Excel, de Twitter ou de prise de parole en public. Ces dernières quadrupleront la première année. L'entreprise met également en place un incubateur où chacun peut venir avec son projet et bénéficier des compétences nécessaires pour le mettre en œuvre. **Un programme collaboratif d'innovation est lancé avec d'autres entreprises partenaires** autour de projet commun. Une formation intrapreneurariat est aussi mise en œuvre : **24 volontaires par équipe de 6 sont accompagnés et coachés pendant 18 mois en parallèle de leur mission principale pour lancer de nouvelles activités**.

Afin de dynamiser les équipes et faire monter la confiance⁹⁰, plusieurs outils sont mis en place comme un réseau social d'entreprise, des affichettes placardées un peu partout, de la vidéoconférence, des ateliers de créations, des challenges d'innovation produit. Poult crée aussi le **SPAC (Système participatif d'Amélioration continue)** dont le principe fondateur est l'autonomie et responsabilité : l'Homme est au cœur du système.

Le budget se reconstruit bottom-up : les différentes équipes établissent leur besoins en fonction des années précédentes, les remontent à la direction qui consolide l'ensemble. Bien que fortement diminué, il subsiste toujours un peu de reporting, en particulier pour l'extérieur : actionnaires et partenaires.

L'information est démocratisée, rendue accessible à tous et pour tous. Les employés, formés s'ils le désirent à la lecture des documents, peuvent comprendre la situation de l'entreprise sans aucune confidentialité.

⁹⁰ http://www.cmrh.fr/uploads/documents/fichiers/34_fichier_PrA_sentation_Poult_CMRH_7_avril_2011.pdf - Le groupe Poult en synthèse

L'innovation est l'affaire de tous et pas seulement des ingénieurs⁹¹, les employés sont libres de réfléchir et d'essayer de nouvelles idées. Ainsi, ils parviennent à la réduction du bruit des machines d'emballage ou encore à modifier les moulages pour réduire les pertes. Les employés peuvent proposer tous les nouveaux types de biscuits. **Pour favoriser l'innovation, des équipes transversales d'une dizaine de personnes sont mises en place.** Au total 150 à 200 volontaires (sur les 700 salariés que compte le groupe) participent à ces réunions où sont décortiquées les études de marché, de concurrence et de consommateurs transmises par la direction. Certes, des managers accompagnent ces comités, mais les ingénieurs gardent la main sur le processus de création. **C'est l'auteur de l'idée qui mène le projet de bout en bout**, avec l'autorisation d'y consacrer jusqu'à 20% de son temps de travail. Certains reportings ou lean-management poussé à l'extrême (technique visant à éliminer tout gaspillage ont été allégé voir complètement abandonnées. A la place, des petites réunions hebdomadaires, de dix minutes chrono, sont organisés sur chacune des huit lignes de production⁹².

La vision mécanique est abandonnée. **Les indicateurs quantitatifs** sont modifiés autant que possible de sorte à **représenter plus justement la situation de l'entreprise**. Ce sont d'ailleurs **les employés qui fixent dorénavant leur propre objectif**. Cependant, ils ne déclarent pas combien de pièces vont être produites, mais plutôt **combien de temps va y être consacré**. Le rôle des managers, devenus de véritable coach, est de s'assurer que les indicateurs de résultats soient en progression. Ainsi, la production augmente de 5%.

Au final, 7 ans après le début du changement, l'entreprise est toujours dans une démarche de réappropriation. Elle est d'ailleurs en train d'écrire une constitution où figurerait le droit d'expérimenté, le droit à l'erreur et toutes les valeurs qui définisse l'entreprise. 4 des 25 cadres ont rendu leur tablier ainsi que deux cadres dirigeants. **Le bénéfice opérationnel a doublé.** Les employés qui faisaient avant ce que le chef disait de faire, s'organisent maintenant entre eux, y compris pour les congés et les RTT. Poult souhaite également dans le futur que **les salariés décident eux mêmes leurs augmentations** comme c'est le cas dans les super marchés bio de l'américain Whole Foods⁹³.

⁹¹ <http://www.usinenouvelle.com/article/neo-management-poult-producteur-de-salaries-inventifs.N184176> -

⁹² Vianney Aubert, Cas d'entreprise, Chez Poult, tout le monde met la main à la pâte, Management, Oct. 2012

⁹³ Ce texte est majoritairement issu d'un entretien téléphonique avec J. Introvigne, jeudi 14 février 2013

PARTIE 2 : COMMENT LIBERER L'ENTREPRISE ?

Au-delà de la simple réussite de leur activité, les entreprises présentées ci-dessus ont le mérite d'une autre victoire, celle d'avoir montré que des alternatives étaient possibles. Il y'a un demi-siècle, de telles formes d'organisations auraient paru absurdes. Aujourd'hui, elles sont envisageables et même mieux adaptées à un environnement de plus en plus difficile. Ce mouvement de libération des entreprises⁹⁴, en plus de prendre de l'ampleur, semble s'inscrire en réponse aux problèmes intrinsèques des entreprises traditionnelles. **La libération permet de trouver un nouvel équilibre, plus sain, plus positif pour l'entreprise et les salariés.**

Dans un monde où la Chine et les autres pays émergents bénéficient d'une main d'œuvre moins chère et d'outils de production tout aussi performants, la domination par les coûts n'est plus possible si on conserve une administration de mastodonte. Qui plus est, **cette logique traditionnelle a considérablement alourdi l'entreprise par ses services, règles, procédures, pour contrôler, diriger et ordonner.**

Toutefois, il n'en fut pas toujours ainsi. Partant d'un bon sentiment pendant les 30 glorieuses, les entreprises, gorgées de bénéfices ont cherchés à améliorer leur structure ajoutant ici et là ce qui leur semblait nécessaire. Cependant la situation en France a considérablement changé. Aujourd'hui, peu nombreuses sont les entreprises qui roulent sur l'or et si certains services justifiaient leur existence il y'a 2 ou 3 générations, ils constituent aujourd'hui un fardeau qui plus est, un fardeau qui coute cher. Les organes permanents mis en place autrefois afin d'améliorer les process et réduire les dépenses s'établissent aujourd'hui en **frein pour les productifs.**

Les différents exemples ont montré que, dans un cadre approprié, la confiance pouvait largement remplacer le contrôle. Tous ceux qui ont mis en place ces systèmes libérés le disent, **l'Homme est tel qu'on le considère.** Traitez vos employés ou vos semblables comme des enfants et ils se comporteront comme tel. **Faites leur confiance, donnez leur les moyens de réussir, créez un environnement stimulant et ils s'épanouiront dans leur travail.**

⁹⁴ <https://www.youtube.com/results?q=entreprise+libérée>

Les conditions de base

Le concept même de la démocratisation du pouvoir, de l'intégration de l'humain dans l'équation de l'entreprise se base sur **une croyance fondamentale que l'Homme est bon**. Cette croyance, le chef, doit l'amener dans le cœur de ses employés car **il se peut que les Hommes ne croient pas en eux**.

Véritable porteur de la vision, il doit avoir le courage d'affronter les obstacles et d'accepter que le processus prenne le temps dont il a besoin. C'est jour après jour que la démarche se construit, employé par employé comme le dit Introvigne, qui plus est, il s'agit d'une démarche exploratrice. L'une des entreprises libérées qui a su parfaitement illustrer ce propos est Gore-Tex⁹⁵ dont le nom est devenu dans le langage courant le nom d'un type de vêtements. Pendant qu'il transformait l'entreprise, Bill Gore⁹⁶ avait pris l'habitude d'inviter ses chefs de service à des diners mensuels au cours desquels ils recréaient l'esprit collectif de l'entreprise. **Par le partage d'expérience, et la redéfinition constante, les participants ont fait évoluer leurs croyances et leurs représentations sans jamais lutter ni imposer.**

Dans cette transformation comme dans toutes opérations d'envergure, **la liberté d'action joue un rôle crucial**. Sans bénéficier soi-même de la confiance de ses supérieurs, qu'il s'agisse du conseil d'administration, d'un supérieur hiérarchique ou d'un syndicat, il y a un risque réel que la démarche s'interrompe ou soit limitée dans son développement. Une Liberté d'action est également nécessaire par rapport au budget. L'entreprise a fort à préférer être déjà dans une situation de rentabilité car, la formation préalable des employés, la réflexion collective nécessaire ainsi que les différents essais risquent d'alourdir dans un premier temps les charges de l'entreprise.

Pour Jean François Zobrist, il est nécessaire que le leader libérateur :

- Ait une forme de charisme
- S'engage pour au moins 4 ou 5 ans
- Fasse passer l'intérêt collectif avant le sien
- Soit libre
- Ait une forme d'amour de son prochain
- Ait le courage de se laisser guider par ses impulsions, ses intuitions
- N'ai ni le sens, ni le goût du pouvoir
- N'ai pas d'amour propre
- Ait plus de bon sens que de logique.⁹⁷

⁹⁵ <http://archives.lesechos.fr/archives/2012/Enjeux/00296-045-ENJ.htm> - Gore-Tex : ses salariés respirent. Gore-tex emploie 9000 salariés dans 30 sites dans le Monde et réalise un CA de 3 milliards de dollars

⁹⁶ GORE, Culture http://www.gore.com/fr_fr/aboutus/culture/index.html

⁹⁷ Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T1, 2008

Le processus de vision commune

Un Homme rencontre 3 massons à l'œuvre et leur demande ce qu'ils font.

Le premier répond qu'il taille une pierre...

... le second dit qu'il gagne sa vie...

... le troisième déclare qu'il construit une cathédrale...

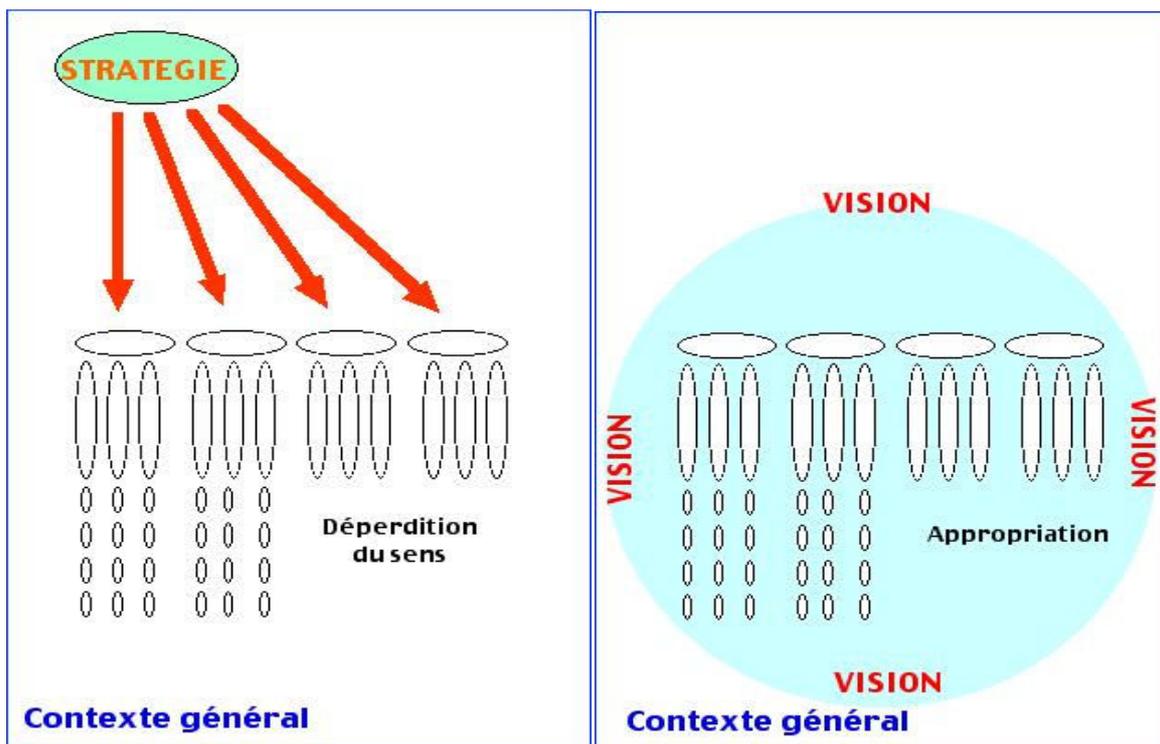
La vision commune est l'élément crucial qui assure l'autodiscipline dans un groupe. Toujours présente en plus ou moins grande intensité, elle permet **la cohésion, l'entre-aide, le respect, le dépassement de soi, l'intelligence collective. Chacun peut ainsi se repérer, donner du sens, s'affirmer et s'épanouir.** Comme pour un individu, la vision s'élabore dans le temps à partir de ce qu'on cherche à obtenir ou à être. Selon Michel Godet, une vision prospective⁹⁸ peut être composée de quatre éléments :

- **Les finalités**, c'est-à-dire des buts généraux perçus comme possibles que l'on va s'efforcer de réaliser (idée de processus et d'idéal);
- **Des projets majeurs qui dessinent le futur.** Ce sont les effets escomptés des actions et des chantiers majeurs que l'on aura menés à bien (idée de résultat);
- **Un système de valeurs partagées.** C'est l'énonciation des valeurs qui lient les parties prenantes et qui vont leur permettre de gérer leurs différences, pour prendre le chemin de la vision, pour travailler aux axes stratégiques;
- **Une volonté collective d'atteindre des objectifs.** C'est l'expression de la cohésion des parties prenantes et de leur détermination à s'investir, ce qui implique qu'elles apparaissent dans la vision⁹⁹

Dans un processus de libération, la vision est la clef de voute de toute l'entreprise. C'est sur elle que se reposeront les employés libres au moment de prendre des décisions. Tout du moins, sur l'interprétation qu'ils en ont. C'est pourquoi la vision doit être claire pour tous. Pour se l'approprier, l'employé doit d'abord la connaître, l'accepter, l'estimer et l'aimer.

⁹⁸ La prospective est la démarche qui vise, dans une perspective à la fois déterministe et holistique, à se préparer aujourd'hui à demain

⁹⁹ http://www.intelliterwal.net/Processus/Phases-et-sequences/1-2-3_Construction-Vision.htm



Un schéma pour mieux comprendre la vision¹⁰⁰

L'élaboration de vision

Les motivations identifiées chez les leaders libérateurs ont souvent pris racines dans deux sentiments bien distincts : l'exaspération et l'admiration¹⁰¹. L'exaspération (ou indignation ?) envers les conséquences des procédés traditionnels. L'Admiration envers ceux qui ont réussi à transmuter leur entreprise réconciliant performance économique et développement humain.

L'élaboration de la vision (ou **visionning/visioning**), doit respecter un ensemble d'éléments pour pouvoir être acceptée. Le système participatif ou co-création répond bien à cette situation car ce sont les employés qui créent leur vision. Ils sont ainsi beaucoup plus enclins à la comprendre, à se l'approprier et à l'estimer. Cette dernière doit pointer vers une **ambition forte** de l'entreprise afin que tout puissent y adhérer. Elle doit aussi comme la fait remarquer Semler, être **basée sur les passions** des employés. Enfin, elle doit enfin être sur **une base égalitaire** pour chacun y trouve sa place.

¹⁰⁰ <http://www.communiqance.com/vision/pres.vision.html>

¹⁰¹ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

La vision générale de l'entreprise est en étroite relation avec son environnement. Ce dernier n'est pas statique : les technologies, les besoins des clients, les marchés, les réglementations sont en constante évolution. De fait, la vision est elle aussi en constante redéfinition. **C'est donc un processus continu de re-création.**

Porter et partager la vision est un rôle clés d'un leader libérateur. S'il ne le fait pas, certains risquent de retourner à ce qu'eux-mêmes jugent préférable en fonction de leur expérience. **Ce ne sont pas les expériences personnelles ni les conditions du moment qui doivent dicter les choix de la mesure la plus judicieuse ; celui-ci doit répondre à un unique impératif : réaliser la vision de l'entreprise**¹⁰²

Il convient donc de définir judicieusement **les étapes de maturité des groupes** et d'identifier lorsqu'il est possible de transférer certaines responsabilités. Tout ceci devant se faire en prenant en compte les **différents rythmes à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise**. Il est donc nécessaire de développer sa capacité de passer d'un point de vue à une autre.¹⁰³

L'élaboration de la vision¹⁰⁴ est bien sûre propre à chaque entreprise, toutefois, elle comprend:

- La définition l'objectif et raison d'être de l'entreprise
- La définition de ce qui sous-tend cette vision
- La définition des obligations, règles et limites de l'autonomie,
- Les compétences, ambitions et potentiels des différents personnels,
- Les formations nécessaires,
- Les conséquences sur la carrière et le revenu,
- Le nouveau rôle de l'encadrement¹⁰⁵
- Les moyens d'échange de l'information,

¹⁰² Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

¹⁰³ Groupe Intelligence Collective - <http://ic.fing.org/texts/la-coordination-des-groupes--final->

¹⁰⁴ Une méthodologie détaillée : <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-8248.html>

¹⁰⁵ Les basiques du management EMPOWERMENT - <http://chohmann.free.fr/empowerment.htm>

Lancer un signal fort

Teerlink est arrivé chez Harley-Davidson 1981, à l'époque, le constructeur de moto de légende était au bord de la faillite paralysé par un clivage fort entre direction et syndicat. Conscient que les emplois de chacun étaient menacés, Teerlink bénéficia de l'attention de tous. En 1988, la convention collective de 3ans avec les syndicats arriva à terme. Au lieu de répéter ce qui était d'usage, il fit la proposition suivante :

« Collaborez avec nous [la direction] pendant 1 an sur la définition d'une vision collective pour Harley-Davidson. Asseyons nous ensemble et essayons d'imaginer ce que nous voulons faire de cette entreprise et ce que nous voulons qu'elle fasse. »

Ainsi, il ré-impliqua les parties prenantes dans une nouvelle dynamique. Au lieu de poursuivre le jeu habituel de ceux qui se partagent une couverture, il est sorti du cycle infernal et a **lancé un signal fort** que la direction souhaitait s'engager dans une nouvelle **démarche** honnête et participative.

A la FAVI, le prédécesseur de J.F. Zobrist avait dans son bureau une grande fenêtre de laquelle il pouvait surveiller les employés. Si les pauses duraient trop longtemps, il appelait depuis son bureau un manager pour aller voir l'employé. Lorsque Zobrist lui succéda, il fit murer la fenêtre. Sans le savoir, il venait de supprimer un symbole fort dans l'inconscient collectif des employés. C'était l'œil qui arrêta d'être braqué sur eux. Ce fut ce que Zobrist appela plus tard son signal fort.

Chaque politique est construite sur des symboles. Symbole vient du verbe grec *symbollein* qui signifie « réunir, rapprocher », « mettre en commun », « échanger ». Le symbole a une force et une efficacité, il n'a pas seulement un sens et un rôle cognitif, mais il **conditionne les attitudes et les comportements**¹⁰⁶. Le lever du drapeau impose le salut militaire, l'entrée du directeur implique le silence, la pierre tombale impose le respect...

Les symboles sont un véritable langage souvent plus puissant que les mots qu'on emploie. La partie visible renvoie son sens symbolique qui est connu de l'individu. Chaque culture

¹⁰⁶ <http://www.managementagora.com/article-4775099.html>

d'entreprise et lieu de vie possède son propre sens à travers des objets, des déclarations ou encore des images qui ont imprégné l'esprit des employés. Par leurs simples présences, ils favorisent l'individu à matérialiser le sens qui est rattaché. De fait, ils peuvent **agir en frein ou en accélérateur au changement**. Il est donc important de pouvoir identifier ses propres symboles pour créer (communiquer) le cadre que l'on veut. Les sociétés qui se sont libérées ont toutes du **modifier ou supprimer leurs symboles** afin de recréer leur vision collective.

L'adhésion

Cette adhésion est capitale, car elle assure que tout le monde aille dans le même sens, vers une destination connue, commune et approuvée. Si certains sont ignorés, en plus d'alourdir le bateau, risque de ramer à contre-courant. Pour s'assurer de cette adhésion, Heish, de l'entreprise Zappos a fait à ses employés une offre originale : « si vous décidez de partir maintenant, non seulement nous ne vous tiendrons pas rigueur, mais nous vous paierons pour cela ». Jusqu'au milieu de l'année 2008, cette prime de départ était de 1000 dollars¹⁰⁷. Plutôt que de risquer la cohésion de la vision, Heish a ainsi préféré payer les éventuels opportunistes pour qu'ils aillent voir ailleurs.

Pour s'approprier la vision, les salariés ont besoin d'apporter leur pierre à l'édifice. C'est seulement, inclus dans le processus de vision commune qu'ils peuvent appeler « la » démarche, « leur » démarche. Plus cette appropriation est forte, plus l'engagement envers la démarche sera fort. Pour mettre en œuvre activement la démarche, les individus ont donc besoin de s'approprier affectivement la vision.

Si il y'a un **sentiment de non représentativité**, par exemple si un type d'employé est exclu de ce processus de vision commune, alors, il pourra toujours justifier son désengagement par « mais qui m'a représenté moi ? ». Il faut donc du temps et **des mesures de renforcement continues** pour permettre à chacun de l'approprier affectivement.

L'espoir est indispensable dans cette vision commune car il dirige l'attention des individus vers la réussite, le succès et l'accomplissement. Conscient du challenge que représente cette libération, ils seront plus susceptibles d'y adhérer d'une part et de s'y investir d'autre part. Comme l'a expliqué Semler, il est important d'être fier dans ce qu'on fait. **Il faut être fier de porter la vision auprès des employés, des clients et des fournisseurs, fier de faire le travail**

¹⁰⁷ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

qu'on fait, fier d'appartenir à cette entreprise. Cette fierté, en plus d'être un gage de confiance pour l'interlocuteur, est un gage d'autorégulation puisqu'on ne peut raisonnablement pas être fier de fautes ou d'erreurs.

Limites et résistances

Il existe deux limites naturelles à la transformation de l'entreprise :

Une limite numérique qui est relative aux nombres de participants. En effet, la coopération subit une chute vertigineuse dès que le groupe est trop grand pour que les participants puissent tous se connaître. A cette étape, on entend le « nous avons décidé », ou fait, ou pensé, etc., se transformer en « ils ont décidé », etc.¹⁰⁸

Une limite spatiale qui est relative aux locaux et à la localisation. La libre circulation de l'information, des moyens et des relations sociales, est en effet limité par l'environnement physique. S'il est possible d'enlever les cloisons et les portes comme la FAVI et Poulit l'ont fait, il n'est en revanche pas possible de mettre tout le monde dans la même pièce.

Les résistances psychologiques sont quant à elles souvent le résultat des expériences passées, de la culture, de la personnalité ou des intérêts personnels. Comme l'ont rappelé les leaders libérateurs et la recherche, il est important de ne pas brusquer les individus car ils peuvent alors se braquer et devenir générateur de bruit dans la communication sociale¹⁰⁹. Ceci est particulièrement vrai dans les conflits, les moments de tensions ou de stress.

Dans le processus de libération, ces résistances sont généralement de 2 ordres : **un frein psychologique associé à la perte des repères de l'entreprise** (« on ne sait plus où on va ! ») auquel il faut se montrer rassurant. **Une seconde résistance lié au sentiment d'avoir beaucoup à perdre** (en particulier venant des manageurs) auquel cas il faut éviter d'essayer de lever cette contrainte par le licenciement, mais plutôt dans la valorisation de nouvelle tâche pour l'employé.

Tous les individus n'adhéreront pas facilement à la démarche. Jérôme Introvigne de l'entreprise Poulit qualifiait sa démarche de conquête des individus, un à un. Si le volontariat est vecteur de succès, il est aussi générateur inévitablement de division entre ceux qui

¹⁰⁸ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

¹⁰⁹ Ref au modèle de Claude Shannon et Weaver, Théorie mathématique de la communication, 1948

s'engagent et ceux qui ne s'engagent pas. Ces derniers peuvent généralement se regrouper en 3 catégories au gré des situations¹¹⁰ :

- **Les passagers clandestins** : Ils sont désengagés de la dynamique collective, mais ne lutte pas contre elle. Plutôt que de les ignorer, il est préférable de les considérer comme une « réserve » de personnes qui pourront un jour s'impliquer.
- **Les cavaliers seuls** : Même si certains objectifs sont partagés, les acteurs ont également d'autres objectifs individuels. Par ailleurs, le manque de vision globale rend la concertation plus approximative. Certaines personnes pourront considérer différemment les directions communes. Ne pas considérer les « cavaliers seuls » comme un problème à supprimer, mais comprendre qu'ils apportent la dose d'aléatoire nécessaire pour permettre au système d'ensemble de trouver des solutions optimales.
- **Ceux en conflits d'intérêts** : Dans un système complexe certains intérêts individuels se retrouvent opposés à l'intérêt collectif ou à l'intérêt de certains des autres membres du groupe. Lorsque le conflit ne semble pas possible à résoudre sans désavantager l'un des protagonistes, il est alors normal que la personne concernée privilégie, à partir d'un certain niveau de tension, sa sauvegarde personnelle. Mais le reste du groupe considère au contraire qu'elle devrait aller à l'encontre de ses intérêts propres pour privilégier le groupe ou l'autre personne. La personne se trouvant en conflit d'intérêts a alors tendance à le masquer, ce qui rend difficile de trouver une solution alternative.

Engager tout le monde dans la nouvelle dynamique de l'entreprise nécessite que tout le monde y trouve son intérêt. C'est pourquoi il était vital pour Zobrist que les plus désengagés passent dans le domaine du donnant donnant. **Sachant que ce donnant donnant ne peut pas être basé sur l'argent, c'est sûre la considération, la reconnaissance ou toute autre forme d'estime qu'il peut se construire.**

Toutefois, la plus part des leaders libérateurs n'ont pas hésité à punir ceux qui abusaient de leur liberté, car ils savaient que tout le monde dans l'entreprise était au courant des fraudes

¹¹⁰ Ces 3 catégories sont issues de - <http://ic.fing.org/texts/prendre-en-compte-le-fait-que-tous-les-comportements-ne-sont-pas-cooperatifs>

et **attendait de voir comment le patron allait réagir**. Ce ne fut pas le cas pour Raiman de GSI. Quelqu'un qui travaillait avec lui raconte qu'il était tellement attristé d'apprendre que certains faisaient mauvais usage de leur liberté (comme de tricher sur les notes de frais) que personne n'avait le cœur de l'en informer. Ce faisant, Raiman s'était involontairement privé de tout moyen d'empêcher ces fraudes¹¹¹.

Le processus de libération, **même s'il reste participatif, reste imposé par le leader libérateur**. L'employé subit donc inévitablement cette transformation auquel cas, s'il n'en n'a pas envie, réagira par la fuite ou la lutte ce qui peut impliquer de multiples formes: non participation aux réunions, absence de proposition, critique répétée du processus, mise en cause des individus... Généralement, les raisons invoquées sont du type :

- **Pas le temps** : il y a trop d'urgences maintenant pour prendre le temps maintenant
- **Utopique** : les gens ont besoin qu'on les commande, ce n'est pas l'anarchie ici !
- **Croyance causale** : Ce n'est pas possible parce que l'organisation est trop grande !
- **Conservatisme** : Si ça fonctionne comme ça c'est que ça marche
- **Pessimisme** : cela demande aux gens de changer, or la nature humaine est égoïste...
- **Paradigmatique** : Si plus personne ne décide, alors qui va décider ?

Pour permettre la réussite de l'entreprise, il est vital que la non-implication ou l'action dans un sens différent de celui du groupe n'entraîne pas l'échec de tous. Il y'a donc les taches collaboratives qui peuvent être réalisées en parallèle l'une de l'autre et où toute avancée individuelle fait progresser le groupe en entier ; et les taches critiques où, au contraire, l'échec met en péril l'ensemble du projet collectif. Celles-ci doivent faire l'objet d'une attention toute particulière, prises en charges par ceux qui ont le plus de chance de succès.

L'un des plus grands challenges de la libération réside dans **la modification des croyances des employés qui s'érigent inconsciemment en barrière au changement**. L'employé peut en effet déjà avoir le sentiment d'être apte, de savoir, sans être conscient de ses propres pistes d'amélioration. **Le leader libérateur doit donc toujours chercher à questionner pour ouvrir de nouvelles portes et à donner les moyens de se développer.**

¹¹¹ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

Un processus de développement humain

« Les Hommes ne s'opposent pas au changement, ils s'opposent à ce qu'on les change », *Teerlink, 15 Aout 2005*

Un système social n'est pas seulement constitué par sa forme organisationnelle, il est aussi et surtout déterminé **par les êtres humains qui lui donnent vie**. Or, même avec la meilleure des organisations, si chacun de ses membres se fait la guerre et cherche à réussir au détriment du groupe, l'entreprise est vouée à l'échec. En revanche, prenez la pire des organisations et mettez des individus d'une grande qualité, ils trouveront toujours moyen de s'arranger.

Plus l'individu est développé et intégré dans la vision, moins il a besoin de structure et d'organisation pour être aidé. Qui plus est, cette organisation et ses procédures deviennent de plus en plus limitant au fur et à mesure de son développement et donc de l'ouverture de ses possibilités. Plutôt que de miser sur des réponses organisationnelles toujours plus compliqués, l'entreprise devrait miser sur la force de sa vision qui permet une marge d'action et une adaptabilité beaucoup plus grande.

Développer l'individu, c'est améliorer son « savoir-faire » et « son savoir être ». Lorsque les deux sont très développés et que l'individu est parfaitement intégré à la vision, il sait quoi faire, quand faire, comment faire, avec qui et quand il doit prévenir ou demander. Si ses collègues sont comme lui et que l'environnement laisse suffisamment de liberté, les individus peuvent alors utiliser leur intelligence collective.

L'Homme est tel qu'on le considère, mais cela prend du temps. Le regard qu'on porte sur les choses et surtout sur les personnes finit par modifier ces choses ou ces personnes. Si l'on considère l'Homme comme voleur et que l'on ferme tout sous clé dans des magasins alors l'Homme deviendra voleur. Si on le considère comme fainéant et qu'on l'encadre dans des systèmes de cadences, de primes et de bonus, alors il calculera, mesurera ses efforts pour faire le juste nécessaire. Si on considère l'Homme comme avare de son temps et qu'on le contrôle alors il servira l'horloge et la pointeuse et non son client. Pour Zobrist, c'est le système qui fait l'Homme, il faut donc faire évoluer le système pour faire évoluer l'Homme.

Mettre en place les conditions de l'intelligence collective

Dans une équipe de foot, chaque joueur est un spécialiste qui sait quoi faire en temps réel en fonction de la situation qu'il perçoit. L'équipe agit alors comme une entité homogène et coordonnée sans que les informations échangées ne suivent la moindre hiérarchie. Les objectifs (buts) sont atteints, et ce, dans un environnement très complexe. Chaque équipe et joueur étant unique, il n'est pas possible de réduire l'équipe à la somme de ses membres. C'est la combinaison de ces joueurs, non seulement leurs capacités techniques, mais aussi relationnelles qui leur permet d'avoir cette intelligence collective.

Cette intelligence collective a besoin non seulement d'un « **savoir-faire** », mais surtout d'un « **savoir-être** ». Développer cette approche nécessite donc à la fois :¹¹²

- Une formation des individus sur la manière de trouver sa place dans le groupe et sur les stratégies à long terme
- Un apprentissage de l'autonomie ;
- Un changement de point de vue. Au-delà de la vision individuelle, il s'agit de développer la capacité de voir par les yeux de l'autre. Il s'agit d'un changement de culture et de mentalité.

Cette intelligence collective est la clef de la dynamique de libération. C'est en quelque sorte, **l'intelligence combinée des individus au service de la vision de l'entreprise**. C'est dans cette combinaison au sein même d'un environnement propice que le groupe va pouvoir maximiser sa performance. C'est sans doute ce que nous pourrions appeler l'intelligence de l'entreprise qui est porté par chaque employé détenteur de la vision.

Cette intelligence collective est **à la fois rationnelle et émotionnelle**. Elle peut se manifester à travers un « principe de camaraderie » tout comme un principe de coopération. En effet, la vision s'adresse à l'esprit, mais aussi au cœur de tous les individus. Il est important pour la réalisation de l'être que ces deux composantes soient présentes lorsque l'individu agit.

On observe dans les entreprises libérées qu'elles ont abandonnées les logiques de compétition qu'il pouvait exister : Entre les commerciaux, entre les services, entre les Hommes. Une logique de compétition prône un comportement individualiste, même si ça

¹¹²http://ic.fing.org/texts/la-coordination-des-groupes--final-#2_faire_converger_les_interets_individuels_et_collectifs_en_modifiant_l_environnement

peut être au détriment du groupe. Une logique de coopération prône elle un comportement collectif. Il n'est pas question ici de faire ressortir le grand méchant loup communiste, mais d'observer comment des petits groupes d'individus peuvent arriver à trouver la meilleure performance. L'interdépendance qui se crée dans une logique de compétition et de coopération n'est pas la même et donc, les rapports entre les individus ne sont pas les mêmes. Ces deux logiques sont d'expériences difficilement conciliables car un peu contradictoire. C'est pour cela qu'à la FAVI, il n'y a plus de compétition depuis que toutes les primes ont été supprimées à part pour l'innovation et le partage à égalité du cash-flow.

Pour permettre à l'intelligence collective de se développer, les individus ont besoin d'avoir un environnement stimulant dans lequel ils peuvent participer à égalité. Cette intelligence collective, naît de l'esprit de groupe : **les Hommes qui servent l'unité du groupe, sont les organes étroitement unis, étroitement dépendant, d'un corps qui prend vie.**

Baser les relations sur un rapport d'égalité

Socle indispensable à l'entreprise démocratique, l'égalité est une condition sine qua non de la libération des entreprises. Ce n'est pas sans raison que les entreprises étudiées précédemment y ont accordé une si grande attention. En effet, « l'égalité » est la reconnaissance que chacun a sa place dans l'entreprise, que chacun mérite le respect, l'écoute et le droit d'essayer (et de se tromper). C'est pour chaque individu un élément important **dans la reconnaissance de qui il est**, et, dans la définition du rapport qu'il entretient avec l'entreprise, c'est-à-dire avec tous ses collègues.

C'est pourquoi si quelqu'un utilise son « importance relative » pour jouer dans les relations sociales à la façon « je commande, tu exécutes », il est très probable que, même si l'individu se soumet, il réalisera une tâche de qualité moindre que si il l'avait fait de son propre chef, qui plus est, il est possible qu'il accumule frustration, stress et désintéressement à cause de ce « jeu ».

L'art du management libéré est tout autre. Basé sur un rapport d'égalité, l'objectif est avant tout humain. **C'est en fournissant à tous les éléments nécessaires à son développement que l'employé deviendra de plus en plus performant et sa contribution à l'entreprise n'en sera que meilleure** car en la servant, il sert aussi ses intérêts.

L'égalité permet aussi d'**éviter les divisions du type « eux » et « nous »**. Ce faisant, elle permet de créer plus facilement un sentiment de communauté entre les employés, chacun comme « lié par un contrat social », ayant une part égale de l'œuvre collective. Ainsi, bien que chacun soit unique, dans sa personne ou sa fonction, tous trouvent leur égalité dans l'accomplissement de la vision.

Les entreprises libérées ont donc décidé de laisser tomber les titres entre les personnes, les places de parking réservées, les avantages liés à la position, et tout ce qui pouvait créer de la division au sein même de l'entreprise.

Relier les individus à leurs actes

Il est plus important pour quelqu'un qui fait une erreur de comprendre ce qui c'est passé que de se faire condamner. Pour Zobrist, il vaut mieux **des règles simples appliquées avec rigueur** que des règles compliquées appliquées sans équité. Pour un leader traditionnel qui se ferait la remarque qu'il manque de la discipline dans ses équipes, Getz et Carney lui recommandent dans un premier temps de chercher quelques sont les causes de ce manque de discipline, car alors il pourrait être surpris par ce qu'il découvrira.

Kurt Lewin (1947) fut l'un des premiers cherché à ce que l'individu, par lui-même, s'engage à accomplir un acte, librement consenti, et qui va modifier sa pensée et son mode de fonctionnement. Le concept d'engagement dans les organisations a quant à lui été défini par Kiesler en 1971. Il mit ainsi en lumière que, « **lorsqu'un individu responsable et libre de ses actes décide d'agir, il active une pression psychologique qui va le pousser à tenter d'accomplir ce à quoi il s'est engagé**. Il pense intimement que l'acte qu'il accomplit correspond à ce qu'il recherche et est en adéquation avec sa personnalité et ses souhaits»¹¹³. Enfin, c'est en 1966 que Kiesler et Sakumura dressent une liste des conditions nécessaires favorisant l'engagement :

- **Le nombre de comportements du sujet** : Plus un comportement a déjà été manifesté par le passé, plus le sujet sera susceptible de la répéter à nouveau. Il apparait donc des difficultés à revenir en arrière ou ne pas faire ce que nous avons toujours fait

¹¹³ « Adhésion de salariés à un projet par le biais d'actions de communication engageante », Nicolas Guéguen, Isabelle Granjean, Sébastien Meineri. Revue de gestion des ressources humaines, N°82 Oct, Nov, Déc 2011.

- **L'importance du comportement pour le sujet** : Plus un comportement est important pour le sujet, plus son engagement sera fort envers ce dernier car alors, il vise quelque chose auquel il croit.
- **Le caractère explicite du comportement** : Plus le comportement est émis à un large public et clair dans sa formulation, plus il sera engageant. De plus, plus les personnes présentes seront importantes pour le sujet, plus il y sera engagé.
- **Le caractère irrévocable du comportement** : Plus le comportement est irrévocable, moins il laisse possible la possibilité de revenir en arrière pour le sujet.
- **Le caractère de liberté perçue dans la création du comportement** : Si le sujet n'a l'impression d'aucune liberté, il ne pourra pas percevoir le lien qui le relie à son acte. Ce dernier sera pour lui le résultat de la pression qui s'exerce sur lui et non d'une cause interne venant de son intérêt propre.

Fin 2011, N. Guéguen, I. Granjean, et S. Meineri compléteront cette liste par les points suivants :

- **Le sentiment de responsabilité** : plus le sujet sent qu'on lui a confié de responsabilités, plus il sera susceptible de produire le comportement attendu.
- **Le coût du comportement** : plus un comportement est coûteux en effort ou en argent, plus il est engageant. A l'inverse, plus un comportement est facile, moins le sujet y sera engagé.

Ces facteurs ne sont pas indépendants, mais peuvent être considérés comme une « force engageante » comme c'est le cas également pour les leviers d'actions pour la démocratisation du pouvoir explicité plus bas¹¹⁴.

La rémunération est un autre type de motivation. En effet, elle ne permet pas un engagement naturel et auto-motivant envers l'individu, car, **rémunérer un comportement installe le jeu du donnant-donnant** comme l'énonce Getz et Carney : « Dès qu'un avantage est acquis, il perd de son pouvoir de motivation et se transforme en handicap potentiel ». Ils illustrent ainsi leur propos par une histoire véridique :

¹¹⁴ Nicolas Guéguen, Isabelle Granjean, Sébastien Meineri, Adhésion de salariés à un projet par le biais d'actions de communication engageante, Revue de gestion des ressources humaines, N°82 Oct, Nov, Déc 2011.

« Un jour, un psychologue a été dérangé par le bruit d'un groupe d'enfant qui était venu jouer au football sous ses fenêtres. Il est sorti et leur a dit : « Vous jouer super bien, les gars. J'aime tellement vous regarder que, chaque fois que vous viendrez jouer ici, je vous donnerai un dollar chacun. » Et il a donné un dollar à chaque gosse. Le lendemain, les enfants sont revenus disputer une partie de foot endiablée. Il est ressortit et leur a dit : « J'aime vraiment vous regarder, malheureusement, je n'ai pas de billets aujourd'hui, je n'ai que des pièces. Je peux vous donner 50 cents chacun. Les enfants ont un peu tordu le nez devant cette baisse de salaire, mais ils ont empoché l'argent et ont continué à jouer. L'histoire se poursuit sur le même mode, jusqu'au jour où le psychologue ne donne plus qu'un cent à chaque enfant. L'un d'eux refuse avec dédain en protestant : »Ca ne va pas, non ? On ne va certainement pas jouer ici pour un malheureux cent. » Les enfants ne sont jamais revenus, pour la plus grande satisfaction du psychologue. »¹¹⁵

Permettre l'interconnexion des informations et des personnes

« Décider, c'est décider en connaissance de cause. (...) Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de toutes les informations pertinentes »¹¹⁶

« Il s'agit donc de **diffuser l'information à tous les membres**, quelles que soient leurs fonctions »¹¹⁷

« La décision étant donc le fait de l'ensemble des participants et non plus d'un petit noyau situé au sommet, elle doit se préparer par une **circulation intense** de l'information »¹¹⁸

« Le plus important n'est peut être pas les règles formelles de prise de décision, mais l'information et la compréhension des problèmes. Pour prendre des décisions collectives et adéquates, **il faut que tout**

¹¹⁵ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

¹¹⁶ CASTORIADIS, Cornélius. Autogestion et hiérarchie. Éditions grain de sable

¹¹⁷ LABORIT, Henri. Société informationnelle, idée pour l'autogestion. Les Editions du Cerf, 1973

¹¹⁸ SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile. La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail. Librairie des Méridiens, 1983

le monde soit au courant de tout et pense à tout. La circulation de l'information est donc fondamentale »¹¹⁹

« Trois éléments principaux vont permettre à ce principe de fonctionner : **la maximisation d'information, la multiplicité de structure d'échange, et enfin l'apprentissage du pouvoir** »¹²⁰

On peut ajouter à cet extrait¹²¹ le sens d'accessibilité et d'expression relative à l'individu. Pour faciliter l'accès aux données financière, les entreprises libérées ont toutes investie dans des formations, la SEMCO est même allé jusqu'à présenté le résultat de l'entreprise sous forme d'une BD !

Le rôle du patron

C'est avant tout par l'exemple que le patron change les comportements. En effet, comme le dit François de La Rochefoucauld « **Rien n'est plus contagieux que l'exemple** ». Les individus ont ainsi tendance à accorder beaucoup plus d'importance aux actes qu'aux paroles. C'est pourquoi, pour faire preuve de conciliation, le directeur de SYD Conseil, une autre entreprise libérée n'a pas hésité à déplacer son bureau à la plus mauvaise place, à coté du radiateur. Faisant ainsi, il a envoyé un signal fort à ses employés qu'ils étaient tous égaux.

Tout changement doit commencer par soi même, et c'est particulièrement vrai dans le cas des entreprises libérées. On ne peut décentement amener un changement qu'on ne porte pas déjà en soi.

La vision ne peut pas être imposée d'en haut. Pour Getz et Carney, un leader qui tente d'imposer une vision se place dans la position d'une locomotive qui a perdu ses wagons. C'est avant tout par le mécanisme de l'exemple que le patron doit partager sa vision. Les individus ne doivent pas être contraints de le suivre, mais ils doivent avoir envie de le faire. Autrement, il vaut mieux gouverné par l'admiration que par la peur.

¹¹⁹ La communication en débat dans les SIC : quels objets, terrains, théories, Université Rennes 2, 11 et 12 juin 2009

¹²⁰ SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile. La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail. Librairie des Méridiens, 1983

¹²¹ « La communication en débat dans les SIC : quels objets, terrains, théories » Université Rennes 2, 11 et 12 juin 2009

Le leader libérateur doit pouvoir surmonter patiemment les optiques individuelles et collectives qui se présentent sans jamais dire aux gens comment faire leur travail. Il doit au contraire en permanence **fournir à ses salariés les informations pertinentes** pour la vision stratégique **ainsi que les moyens nécessaires** à l'accomplissement de leur travail.

Pendant le processus de libération, alors que le patron a déclaré publiquement vouloir rendre d'avantage de liberté aux individus, si ce dernier venait à dire aux salariés comment faire leur travail, le résultat en serait encore plus destructeur que si c'était arrivé au début car se sentiront trahis, privés de la liberté qu'ils pensaient acquises et qu'ils estimaient. **Le patron doit donc rester vigilant, car tout le monde l'attend au tournant.**

Si l'individu est vraiment l'individu est dans la confusion et qu'il ne sait pas agir, Il peut s'avérer difficile d'arriver à faire comprendre indirectement ses préférences sans donner d'ordre précis. Ce n'est pas « faites comme vous voulez, mais si j'étais vous ... » car cette façon ne laisse en réalité pas vraiment le choix.

Il doit vérifier que **quelqu'un qui a une importante décision à prendre en comprend parfaitement les conséquences probables**. « Dans un premier temps, il peut être nécessaire d'effectuer des vérifications fréquentes pour s'assurer à la fois que les salariés ont obtenu les informations ainsi que les moyens nécessaires et qu'ils en ont fait bon usage pour prendre leurs décisions. Une fois qu'un leader libérateur est convaincu que ses salariés ont tout ce dont ils ont besoin et prennent les décisions le plus susceptibles de réaliser sa vision, ils les laissent agir à leur guise »¹²².

Il existe bien des façons de responsabiliser les individus mais la **délégation judicieuse reste l'un des meilleurs moyens**. Lorsqu'on délègue un défi, il vaut mieux laisser le maximum de liberté une fois que le « pourquoi » et le « pour qui » est acquis. Il vaut mieux en quelque sorte donner ce challenge comme soi même on aurait aimé le recevoir.

Le leader libérateur doit être très vigilant à la liberté qu'il accorde. Une erreur serait sans doute, dans l'objectif d'aider, de **se mettre à anticiper les décisions et les idées à la place de ses collaborateurs**. Cela risquerait fortement de détériorer leur confiance et les freinerait

¹²² Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013 p105

dans le futur à revenir avec de nouvelles idées. Il doit même être capable de changer de cap s'il s'avère que ses employés ont raison et que l'évolution envisagée n'est pas atteignable.

Pour Isaac Getz et Brian M. Carney, auteur de « liberté&cie », les patrons souhaitant libérés leurs employés doivent donc commencer activement à :

1. **Cesser de parler et commencer à écouter.** Ensuite, renoncer à tous symboles et à toutes les pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.
2. **Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier.** Mais il ne faut pas le faire avant l'étape 1, car des gens qui ne sont pas traités en égaux ne s'intéresseront pas à cette vision.
3. **Arrêter d'essayer de motiver les salariés.** Il convient plutôt de mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'auto-diriger, et de les laisser se motiver eux-mêmes. S'ils comprennent la vision dont il est question à l'étape 2, ils se chargeront du reste, pourvu qu'on les laisse faire.
4. **Rester vigilant.** Pour préserver la liberté de son entreprise, le dirigeant doit devenir le garant de sa culture. En l'occurrence, comme le dit le leader libérateur Bob Davids, « une seule goutte d'urine dans la soupe est une goutte de trop – impossible de la réitérer ». Une vigilance de chaque instant, tel est le prix de la liberté.

Le processus de démocratisation du pouvoir

Une société qui cultive la liberté repose sur l'idée qu'il faut laisser les individus libres du comment, même si ils demandent des ordres. Toutefois, **autant les gens n'aiment pas qu'on leur dise comment faire leur travail, autant, ils peuvent avoir du mal à assumer leur propre liberté avec la responsabilité qui l'accompagne**, comme l'a écrit Robert Greenleaf, spécialiste mondiale du leadership :

« Tant de gens [...], après avoir pris fermement position contre l'injustice et l'hypocrisie, ont du mal à se transformer en bâtisseurs affirmatifs d'une société meilleure. Combien chercheront leur accomplissement personnel en faisant des choix difficiles et en entreprenant la préparation rigoureuse qu'exige la construction d'une société meilleure ? [...] La critique a sa place, mais, en tant que préoccupation générale, elle est stérile. [...] Si trop nombreux bâtisseurs potentiels sont entièrement absorbés par l'autopsie de ce qui ne va pas et recherchent fébrilement la perfection immédiate, le mouvement que nous sommes si nombreux à souhaiter sera retardé. Le danger peut être est de trop écouter l'analyste et pas assez l'artiste »

Il existe différentes voies pour ceux et celles qui souhaiteraient parvenir à la libération des employés qui composent l'entreprise. Cette voie est propre à chaque situation, mais aussi à chaque individu qui y réfléchit. L'enjeu étant de taille, il est beaucoup sûr d'avancer à petits pas plutôt que de chercher à tout transformer d'un coup. Comme le décrit la règle du Kaizen, c'est **par avancées successives**, d'adaptation à son environnement, que l'entreprise permet de gagner en croissance et en performance.

Cette avancée progressive peut être organisée par des zones pilotes localisées sur une agence, une usine ou un service. Une fois mieux comprise, adapté à la situation, vécu par ses participants et bénéficiant d'un premier retour sur expérience, le modèle peut ensuite être dupliqué et agrandi.

L'intrapreneuriat, un modèle organisationnel de transition

«L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation. », Sharma et Chrisman ¹²³

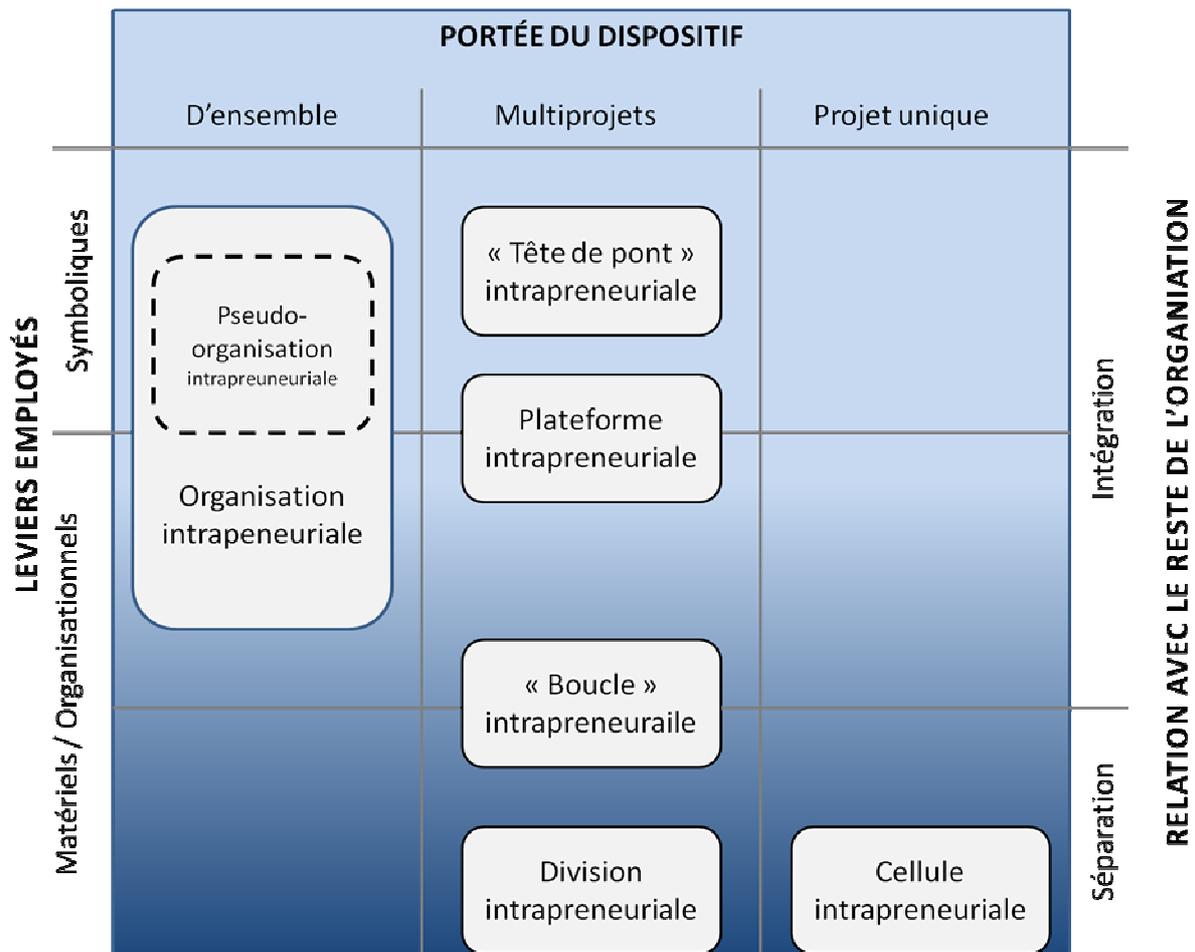
Le premier intrapreneur, étant malgré lui, « ambassadeur » de la démarche, il porte en lui la **crédibilité du principe**. Il lui est donc indispensable de bien comprendre l'équation sociale, économique, technique, humaine de son projet tout en les mettant au profit de la nouvelle dynamique que l'entreprise cherche à obtenir.

Dépendamment des perspectives futures et des moyens alloués, la démarche intrapreneuriale peut se concrétiser selon plusieurs formes organisationnelles. Dans les cas de la FAVI, de la SEMCO ou de Poulton, la transformation fut globale et s'est à chaque fois, organisée selon des formes qui lui était propres : Mini-usine chez la FAVI et organisation complètement intrapreneuriale chez la SEMCO. Toutefois, les modèles organisationnelles abordés, peuvent s'inscrire dans une échelle beaucoup plus localisée. C'est le cas dans un grand nombre d'entreprises.

Dans un dossier intrapreneuriat et innovation publié fin 2012¹²⁴, Véronique Bouchard et Alain Fayolle décortiquent 22 de ces entreprises pour identifier les leviers d'actions employés et catégoriser les modèles organisationnelles. Partant de la simple cellule à projet unique jusqu'aux organisations totalement intrapreneuriale de type libérées, ces deux professeurs de l'EM Lyon définissent 7 types de « dispositifs » résumés ci-dessous. Ils définissent par dispositifs intrapreneuriaux : « Des assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres, qui visent à encourager les employés à contribuer à la croissance, à l'innovation et au renouvellement de leur entreprise en adoptant des comportements entrepreneuriaux »

¹²³ Sharma, P. and Chrisman, J.J., Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 23, n° 3, 1999, p. 11-28.

¹²⁴ Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, *Gestion* vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca



Représentation des sept types de dispositifs intrapreneuriaux¹²⁵ de V. Bouchard et A. Fayolle

Description	Leviers	Exemples
TYPE 1 : CELLULE INTRAPRENEURIALE		
<p>C'est une entité autonome créée de façon <i>ad hoc</i> par les dirigeants comme risqué ou divergeant, mais néanmoins intéressant ou urgent. Il s'agit du dispositif le plus simple et le plus commun. Les cellules, constituées d'une équipe restreinte, sont le plus souvent sous le contrôle direct de la direction. Elles sont compactes et agiles et réussissent de ce fait à échapper à certaines contraintes organisationnelles.</p>	<p>Leviers matériels : entité distincte, contrôle direct de la direction</p>	<p>Projet TV sur ADSL (Orange FT), MEMS Unity (Schlumberger), Serengeti Eyewear Division (Corning Inc.), Divisione Prodotti Freschi (Barilla), NEES Energy Venture (New England Electric Systems)</p>

¹²⁵ Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca

TYPE 2 : LA PLATEFORME INTRAPRENEURIALE		
<p>Ce type de dispositif multi-projets vise à encourager une dynamique interne porteuse de bénéfices humains et économiques sans que soit remis en cause le mode de fonctionnement de l'organisation. Ce dispositif s'articule autour d'un parcours fléché. Il se veut démocratique et tous sont engagés à contribuer, y compris avec des projets modestes. Il s'appuie souvent sur un plan de communication interne ambitieux et prévoit des procédures d'évaluation et de soutien simples et formalisées. Des récompenses symboliques et financières sont généralement prévues. Dans la mesure où la plus part des participants poursuivent une autre activité en parallèle, la plateforme est intégrée dans l'organisation.</p>	<p>Leviers mixtes : parcours autonome, récompenses symboliques ou pécunières, procédures d'évaluation et de soutien, campagne de communication</p>	<p>IdClic (Orange FT), Mille Idées (Schneider Electric), Enter-Prize Program (Ohia Bell)</p>
TYPE 3 : LA DIVISION INTRAPRENEURIALE		
<p>Ce dispositif multiprojets vise à renforcer la croissance interne de l'entreprise en servant de levier pour l'exploitation de certains actifs intangibles (technologies de produits et de processus, compétences, marques...) Ce dispositif est assez répandu dans les entreprises où la technologie et les dépenses de R&D sont importantes. Ce dispositif s'articule autour d'une entité organisationnelle autonome, dotée de ses propres ressources financières et humaines et souvent rattachée à la haute direction du groupe.</p> <p>La division intrapreneuriale, qui définit sa stratégie et suit ses règles de fonctionnement, protège son personnel des pressions indues de l'organisation et de la tyrannie des résultats à court-terme.</p>	<p>Leviers matériels : entité distincte, contrôle directe de la direction, procédures d'évaluation et de soutien formalisées, récompenses financières, relation avec des experts internes et externes</p>	<p>New Opportunity Development Offices (Eastman Kodak), Xerox Technology Ventures Group (Lucent Technologies), Corporate New Ventures Division (Procter & Gamble)</p>
TYPE 4 : LA BOUCLE INTRAPRENEURIALE		
<p>Ce dispositif multiprojets est caractérisé par un positionnement hybride (à la fois intégrée et séparée) par rapport au reste de l'organisation. La boucle intrapreneuriale est une entité organisationnelle indépendante du point de vue des ressources et des règles de fonctionnement, mais dont la stratégie et le portefeuille de projets sont établis conjointement avec les responsables opérationnels de l'entreprise. Sa mission est de prendre des risques que les responsables des divisions existantes ne peuvent assumer et d'accélérer le cycle de développement et de mise en marché de projets innovants.</p>	<p>Leviers matériels : entité distincte, contrôle direct de la direction, procédures d'évaluation et de soutien formalisées, relation avec des experts internes et externes</p>	<p>New Product Center (Raytheon), New Venture Organisation (Nokia)</p>

TYPE 5 : LA TETE DE PONT INTRAPRENEURIALE		
<p>Ce dispositif multiprojets mobilise principalement les leviers symboliques dans le but d'agir sur les représentations d'employés ciblés. Il vise à former à l'intrapreneuriat un groupe de gestionnaires qui auront ensuite la tâche d'encourager par leur exemple et leur leadership, la diffusion de l'intrapreneuriat dans leur entourage. Les programmes de formations prévus par la tête de point intrapreneuriale combinent souvent des enseignements théoriques et le travail en équipe sur des projets innovants.</p>	<p>Leviers symboliques : formations, contacts avec la direction, récompenses symboliques</p>	<p>Gaz de France Entreprendre (Gaz de France), Change-Agent Program (Siemens Nixdorf)</p>
TYPE 6 : LA PSEUDO-ORGANISATION INTRAPRENEURIALE		
<p>Ce dispositif est ambitieux car il vise à modifier le comportement de tous les employés de l'entreprise pour qu'ils démontrent plus d'initiative et de créativité ; toutefois, ses moyens paraissent limités au vu de son ambition. Les leviers symboliques sont privilégiés au détriment des moyens concrets qui se limitent à une plus grande décentralisation de l'organisation.</p>	<p>Organisation plus décentralisée, déclarations de la direction, campagne de communication interne</p>	<p>Accordia Inc, Scandinavian Airlines</p>
TYPE 7 : L'ORGANISATION INTRAPRENEURIALE		
<p>Il s'agit du dispositif le plus ambitieux. Il combine une large palette de leviers matériels et symboliques et qui a une portée d'ensemble. Ces entreprises déploient des moyens considérables et cohérents. L'architecture harmonieuse des moyens mobilisés contribue à créer un environnement à la fois stimulant et rassurant pour les intrapreneurs et à nourrir une culture de l'entreprise favorable à la prise d'initiative. C'est l'organisation dans son intégralité qui constitue le dispositif.</p>	<p>Leviers mixtes : Organisation décentralisée, déclarations de la direction, procédures d'évaluation formelles, récompenses symboliques, critères d'évaluation de la performance et d'évaluation de carrière, circulation de l'information et occasions d'échanges, formation, règle du temps libre...</p>	<p>3M, Gore Inc, Google</p>

Description des sept types de dispositifs intrapreneuriaux de V. Bouchard et A. Fayolle

Selon une intuition formulée par Kanter et al. (1990), la relation qui s'établit entre le dispositif et le reste de l'organisation constitue un déterminant majeur de son succès et de sa longévité. Pour parvenir au succès de sa démarche, le résultat mis en place doit donc concilier, la pertinence des choix, « le tempo » de l'action et la cohérence entre les discours et les mesures de la direction. « En somme, il n'existe pas de « bons dispositifs intrapreneuriaux » en soi mais, de façon plus pragmatique, de « bonnes mises en œuvre »¹²⁶.

De la motivation des individus à un environnement motivant

Pour Douglas McGregor, « on ne motive pas les gens. L'Homme est motivé par nature. Son comportement est influencé par les relations entre ses caractéristiques en tant que système organique et l'environnement »

Dans une étude d'Eward Deci et Richard Ryan, deux psychologues de l'université de Rochester, identifie en étudiant des journaux intimes, que les personnes considéraient généralement comme bonnes des journées qui étaient marquées à la fois par 3 expériences : **d'affiliation, de compétence et d'autonomie**¹²⁷, autrement dit, être traité en **égal, se développer et s'auto-diriger**. Ils ont ensuite exploré d'autres cultures pour voir si l'observation était la même. Comme c'était le cas, ils ont pu attribuer à ces expériences à des besoins réels de l'esprit.

Pour ces chercheurs, un individu est **capable de s'auto-motiver** à condition que son environnement puisse satisfaire ces 3 besoins. Toutefois, **l'inverse est vrai aussi** : lorsque l'environnement subit une pression, un contrôle qui empêche les individus de satisfaire leurs besoins, leur motivation passe sous le contrôle extérieur et ils ne font que ce pour quoi ils sont récompensés ou réprimandés. De fait, une telle situation n'est pas en mesure de satisfaire les besoins fondamentaux des individus et n'entraîne de leur part aucune prise d'initiative, de prise de risque ou simplement de bien être.

¹²⁶ Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca

¹²⁷ The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human needs and the Seld-Determination of Behavior, Psychological Inquiry, 11, 2000

Pour les deux psychologues, ainsi que pour McGregor, il n'est donc pas opportun d'essayer de motiver un individu, ce qu'il faut plutôt faire c'est de mettre en place un environnement où les gens s'auto-motivent, ou, comme l'ont formulé les deux chercheurs :

« Quel est l'environnement qui empêche les gens d'obtenir les bons nutriments et comment le transformer de façon à ce qu'ils les obtiennent. »

L'entreprise qui souhaite se libérer doit donc chercher à ce que ses employés se motivent tout seuls de manière à ce que leur **autonomie soit durable**.

Lorsqu'un individu acquiert de la liberté pour traiter un flux d'opération, il va tout naturellement s'organiser selon la façon qui lui est la plus commode, c'est-à-dire son **chemin de moindre effort**. Ça ne veut pas dire qu'il va bâcler la tâche, il cherchera à obtenir la qualité qu'il faut obtenir, mais de la façon qui lui est la plus facile, intéressante, challengeant... Tout dépend de comment il regarde la situation à partir des éléments que la direction ajoute ou retire sachant que, tant qu'il restera des obligations, l'employé pourra les accuser de leur manque de performance.

L'avènement des leaders naturels

*« Tout succès est, à l'origine, l'œuvre d'entrepreneurs individualités ;
la masse de ceux qui suivent ne représente qu'une puissance de choc
», Ernst Jünger*

Laisser les managers à l'écart, autrement dit les reléguer dans le statut « cc : » est une erreur courante¹²⁸ dans les libérations d'entreprise nous dit Getz et Carney. En effet, les managers bénéficient d'une intégration trop importante avec la structure actuelle pour ne pas les utiliser. Il est d'ailleurs presque impossible de changer la culture d'une entreprise sans leur coopération. C'est avec eux, et aussi pour eux, que le leader libérateur doit travailler. Dans l'objectif de créer un nouvel esprit collectif dans l'entreprise, celui qui initie le changement doit chercher à les utiliser comme des relais pour partager la vision de l'entreprise. Quelle que soit l'évolution, par rupture ou par le dialogue, il ne faut jamais que quelqu'un soit laissé sur le bord du chemin.

¹²⁸ Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013

La création d'espace de liberté redistribue en quelque sorte largement la donne parmi les employés. De fait, si l'on peut lancer son projet et qu'il fonctionne, c'est très intéressant pour celui ou celle qui travaillait autrefois au contrôle de gestion ou au management, mais qui ne pouvait pas comment gagner d'avancement. Dans une structure plus souple et plus permissive, l'employé visionnaire, peut apporter à son entreprise des projets comme d'ouvrir une nouvelle agence, développer un produit spécifique, créer une nouvelle activité. C'est pour tous ceux qui y trouvent de l'intérêt, l'occasion de s'investir à fond et de faire ses preuves faisant ainsi fonctionner leur projet et tout le nouveau système par la même occasion.

Dans toutes situations, il existe un principe de répartition automatique des rôles sociaux. Certains vont naturellement endosser la responsabilité pendant que d'autres vont s'effacer. Au fur et à mesure des obstacles et des nouveaux défis, certains individus vont pouvoir en quelque sorte, recréer leur rôle devenant des leaders naturels qui ont montré « l'exemple » à suivre. Ces individus sont indispensables à la communication de la réussite de l'entreprise, il est important de pouvoir les identifier, les accompagner et les libérer. Agissant en leader d'opinion, ces individus renforceront la vision de l'entreprise en partageant leurs expériences, leur intérêt et leur savoir auprès de leurs collègues qui à leur tour voudront essayer de se lancer.

L'entreprise libérée doit avant tout chercher à ce que tout le monde devienne son propre chef. Plutôt que de se demander traditionnellement « quel manager faut-il pour gérer cette situation ? », l'entreprise libérée cherche « Comment aider la personne qui se trouve devant un problème à en assumer le leadership naturel ? ». Les attitudes tels l'autonomie marquée, le fort niveau d'engagement, la tolérance à l'incertitude ou encore la volonté de développer l'entreprise sont ici particulièrement utiles¹²⁹.

Dans cette dynamique, le volontariat interne est capital. A la FAVI, lorsqu'aucun salarié n'est volontaire pour prendre la tête d'un projet, le projet est tout simplement abandonné ou remis à plus tard, mais la FAVI ne va pas faire de réunions pour trouver un responsable.

¹²⁹ V. Bouchard, <http://professor.vbouchard.com/decouvrir-l-intrapreneuriat/>

De l'entreprise mécaniste à l'entreprise Holomorphe

Dans une entreprise mécaniste, le système n'est préoccupé que par la recherche « Du 0 Risque pour Tous et chacun ! » et est donc générateur d'anaction. Quand le chef demande un renseignement au sous-chef, et que le sous-chef répercute la demande au sous-sous-chef, le sous-sous-chef cherche une réponse à 0 Risque, pour lui, pour son chef, et le chef de son chef. Or, bien souvent, la seule réponse sans risque est : « Ne faisons rien » sauf : des réunions, des réunions préparatoires aux réunions, des réunions de synthèse des réunions et des études préalables. Et lorsqu'il faut malgré tout prendre une décision, on externalise la prise de risque en faisant appel à un cabinet extérieur. Bref, c'est l'anaction, ce n'est pas l'inaction qui est le contraire de l'action, c'est l'absence de la notion d'action¹³⁰.

<p>L'entreprise TRIBALE</p> <p>Déf. : SOLIDAIRE</p> <p>Le chef : est au CENTRE de sa meute et est permanent</p> <p>Centre de gravité : LE GOUROU</p> <p>Points forts : Dévouement interne/externe, confiance, plaisir partagé, fidélité</p> <p>Points faibles : Manque d'esprit critique, trop dépendante d'UN gourou</p>	<p>L'entreprise HOLOMORPHE</p> <p>Déf. : Entreprise de CROISSANCE</p> <p>Le chef : Est celui QUI A LE BALLON</p> <p>Centre de gravité : LE CLIENT</p> <p>Points forts : autonomie, responsabilité, développement, leadership, jeux d'équipe</p> <p>Points faibles : Ne peut se mettre en place que si le POUVOIR accepte de s'effacer!</p>
<p>L'entreprise MECANISTE</p> <p>Déf. : Entreprise STATUTAIRE</p> <p>Le chef : Une case, en haut de la PYRAMIDE,</p> <p>Centre de gravité : La case vide</p> <p>Points forts : ORDRE formel, SECURITE de ses acteurs, RESPECT des standards</p> <p>Points faibles : Le système se suffit à lui-même, le client ou l'usagé sont de trop</p>	<p>L'entreprise INDIVIDUALISTE</p> <p>Déf. : Entreprise de MERCENAIRES</p> <p>Le chef : CHACUN est un chef, pas de chef des chefs</p> <p>Centre de gravité : Multiple = CHACUN</p> <p>Points forts : Réactivité, expertises, non conformisme, grande adaptabilité</p> <p>Points faibles : Système instable, turn over important</p>

Dans l'entreprise Holomorphe, chaque partie fait partie du tout et le tout est porté par chaque partie, où, chaque individu n'est pas seulement un individu, mais avant tout un membre de la collectivité, et on peut reconstituer la collectivité à partir d'un seul individu. C'est l'entreprise Auto-adaptable génératrice de Metaction.

¹³⁰ Jean François Zobrist, La Belle Histoire de FAVI, T1, Histoire de l'entreprise « Y », p103

La métaction c'est le contraire de l'anaction, c'est l'action pour l'action, c'est le passage à l'action sans analyse ni réflexion donc, avec prises de risques. C'est comme le dit Zobrist, le passage à l'acte intuitif impulsif, parce que le bon sens ou les circonstances l'exigent. On passe à l'acte et on gère les conséquences après. C'est la différence entre la ligne-Maginot et les armées napoléoniennes toujours en mouvement. Zobrist a en effet remarqué que les problèmes générés ne se posent pas tous en même temps, on a alors le temps de les traiter au fur et à mesure dans leur ordre d'importance réelle. Si on se rend compte que l'action n'est pas bonne, on la modifie tout simplement ou on l'annule. Pour le petit patron naïf et paresseux : « Mieux vaut une action imparfaite qui existe (et qui règle le problème à 60%) qu'une action parfaite qui n'existera jamais ». C'est ce qu'il appelle « Faire en Allant », c'est en faisant qu'on apprend, c'est celui qui fait qui sait. Bien entendu, ce principe sous-entend l'absence de sanction en cas d'échec.

Les leviers d'actions

Pour celui qui veut susciter de nouveaux comportements au sein d'une structure lorsqu'ils ne se manifestent pas naturellement, il est nécessaire d'avoir recours à des leviers d'action. Agissant ensemble, ces leviers permettent de créer une nouvelle dynamique au sein des équipes et permettre à ceux qui le voudraient de prendre part. Chaque levier d'action est un moyen en soit, mais il ne trouve son sens que dans un fonctionnement en concert avec les autres. Il peut être composé de multiples éléments humains, symboliques et matériels.

L'engagement de la direction

L'engagement de la direction peut s'exprimer par des discours, des exemples, des mesures et tout ce qui pourrait affecter la vision personnelle de l'individu. Elle peut également se manifester par un lien direct entre direction et intrapreneuriaux ce qui leur garantit un sentiment de confiance, une meilleure visibilité et de plus grands moyens. Dans le témoignage de plusieurs employés, cet engagement peut varier en intensité et en nature de manière significative en fonction du contexte de l'entreprise et des prises de positions de chacun.

La constitution d'espace d'autonomie

Véritables espaces protégées, ces espaces d'autonomie permettent de protéger les intrapreneurs de la pression extérieure, des pouvoirs en place, de la complexité de la

structure, des visions « court-terme ». Dans ces espaces, qui peuvent être des endroits physiques, des moments déterminés ou des espaces collaboratifs sur le réseau de l'entreprise, les volontaires ont besoin de l'accès à tous les éléments nécessaires à leur travail. Qu'il s'agisse de compétences, de moyens techniques, financiers ou relationnels.

La formalisation procédures d'évaluation et d'accompagnement

La mise en oeuvre de ces procédures est un signal fort pour l'entreprise qui veut engager ses employés dans sa nouvelle dynamique. Ainsi elle prouve le sérieux de sa démarche, garantit l'objectivité et l'équité pour tous. Les volontaires peuvent alors donner du sens au changement et comprendre les tenants et les aboutissements en termes de conditions, de moyens, de financements. La plateforme de lancement ou incubateur régit selon des modes acceptées par tous est l'élément central dans la démarche de libération¹³¹.

La suppression des barrières à l'information

C'est la suppression des cloisons, entre les individus, entre les services et entre les informations. Elle permet ainsi le libre échange des connaissances et des compétences, d'accroître la perception des signaux faibles et d'encourager un climat fondée sur la confiance. Si par exemple A, B et C travaillent à différents niveaux pour un groupe de client C1, C2, C3, Zobrist conseil de mutualiser les compétences et permettre, sur la base du volontariat, que chacun puisse choisir un client qu'il gèrera d'un bout à l'autre. Ainsi, A s'occupera de C1, B de C2 et C de C3 gagnant un précieux temps administratif et une plus grande réactivité et liberté du commercial.

La mise en place de systèmes d'incitations

Les incitations ont un effet stimulant sur les individus qui souhaiteraient s'engager dans la démarche de l'entreprise. Elle adresse également un signal fort auprès de tous les employés qu'il s'agit d'une voie légitime et intéressante. Toutefois, comme le rappelle Zobrist, ne pas féliciter une bonne action permet de l'ancrer dans la routine des individus. Si l'on félicite quelqu'un pour quelque chose qu'il a fait de bien, on le laisse penser qu'il est normal d'attendre des récompenses pour ses bonnes actions. Celui qui veut remplacer un mode de

¹³¹ Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca

fonctionnement cherchera donc à éviter que ne se crée cette dynamique. Il devra être vigilant à l'emploi des récompenses matériel, pécuniaire ou symbolique¹³².

La formation et la sensibilisation des employés

L'accompagnement des individus souhaitant participer à la démarche est un élément essentiel. Toutes les entreprises libérées se sont caractérisées par une forte diversité des formations dispensées comme : Des cours d'expression orale, des formations pour apprendre à lire les données financières, des cours sur la bureautique... L'objectif à chaque étant de permettre à l'individu de devenir indépendant en terme de compétences¹³³.

Les outils

Les 5S

« Les 5s » est un processus de management japonais pour l'amélioration continue des tâches en entreprise. Le principe est d'utiliser l'espace physique pour faire évoluer l'espace mental et social. Il permet d'améliorer grandement l'efficacité de la rotation des employés, mais aussi leur performance pratique et mentale. Il comprend 5 étapes :

- SEIRI = Débarrasser = Eliminer ce qui est inutile comme le travail en cours, les machines non utilisées, les outils non nécessaires, les papiers et documents inutiles.
- SEITON = Ranger = Mettre les choses utiles en ordre
- SEISO = Nettoyer = Tenir son lieu propre
- SEIKETSU = Ordonner = Eviter le désordre
- SHITSUKE = Rigoureux = Respect de la procédure, autodiscipline

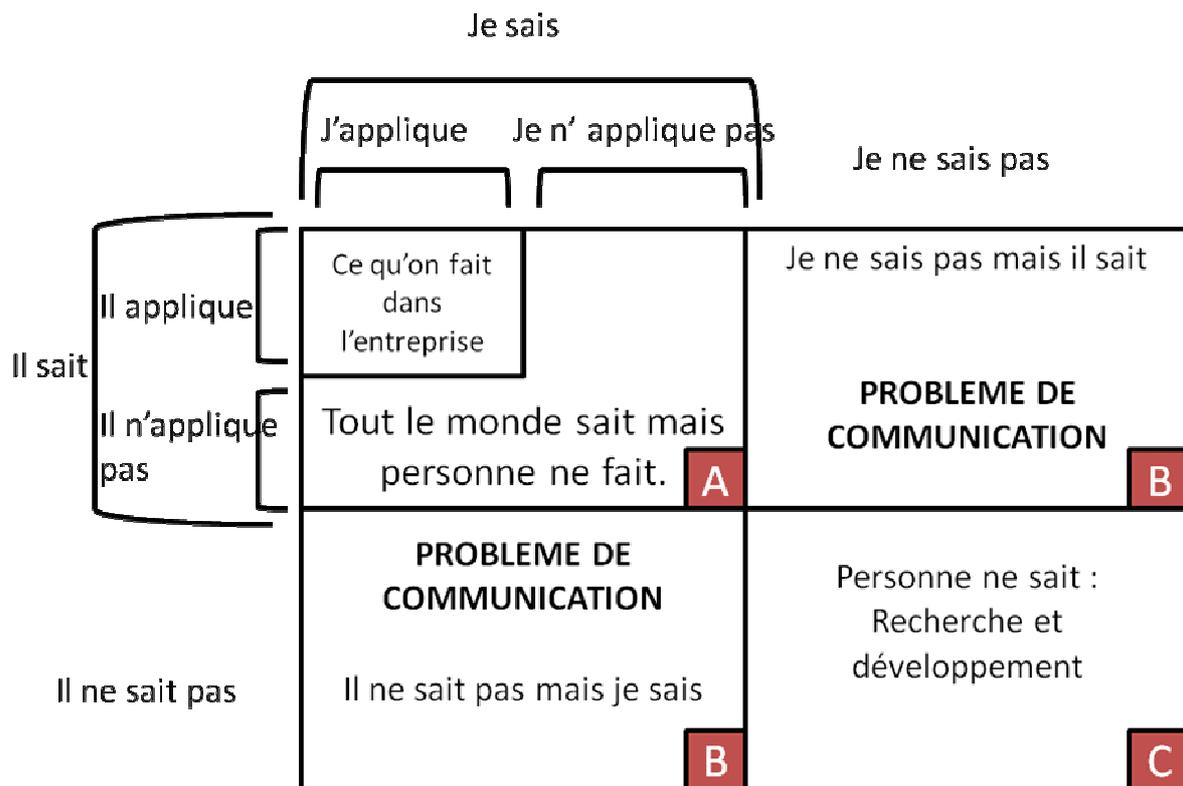
Sous forme de cercle, le 5s est souvent affiché dans les entreprises pour que les employés le mettent en œuvre sur le lieu de travail. Il permet de tenir les bureaux et les ateliers propres et d'éviter les erreurs et les pertes. Il permet par l'occasion de créer un environnement prêt au travail et donc plus stimulant.

¹³² Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca

¹³³ Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca

Le CEDAC

Il s'agit d'un outil de résolution des problèmes majeurs reposant sur la fenêtre de JOHARRY, développé par Ryuji FUKUDA. « Il permet de valoriser la zone B et permet, à celui qui ne sait pas, d'avouer honorablement son ignorance et, à celui ou ceux qui ont des éléments de réponse pour combler cette ignorance, de le faire de façon conviviale et structurée ». Ce tableau permet aussi de se rendre compte de la tendance à rejeter le problème sur la R&D (zone C). Voici le tableau de résolution des problèmes :



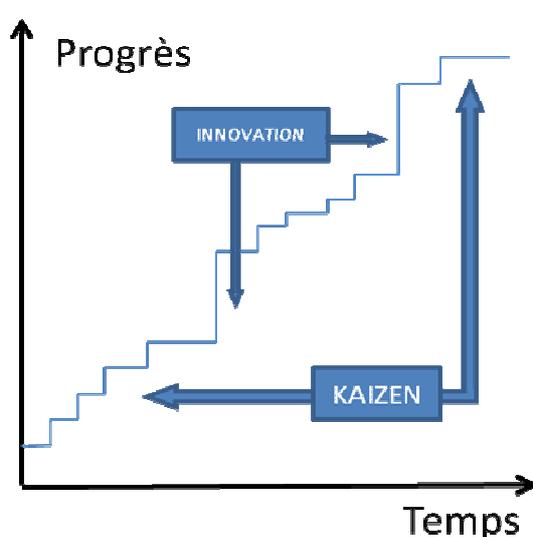
Les 5 pourquoi

Cette méthode très répandue vise à se poser en cascade 5 fois la question pourquoi. Elle permet de remonter le fil des causes afin d'en identifier la raison profonde. Par exemple

Demande d'investissement, Pourquoi ? => Nouveau marché, pourquoi ? => Machines de production saturée en 2 équipes, pourquoi => Service d'entretien fait la maintenance la nuit, pourquoi ? => Pas de maintenance préventive de 1^{er} niveau, pourquoi ? => Opérateur pas formé.

Le Kaizen

C'est la fusion du moi japonais, « Kai » et « Zen » signifiant respectivement « changement » et « bon ». On peut le traduire par « analyser pour rendre meilleur »¹³⁴ Elle repose sur des petits pas d'amélioration au quotidien. C'est un outil de réforme plus doux et plus espacé dans le temps que la méthode par rupture. S'appuyant sur la roue de Deming, elle permet l'amélioration perpétuelle de la qualité, des délais, de la productivité et des conditions de travail.



KAIZEN	INNOVATION
Adaptabilité	Créativité
Equipe	Individualisme
Généraliste	Attention portée aux grands sauts
Attention portée aux détails	Tournée vers la technologie
Tournée vers les gens	Information fermée
Orientation transfonctionnelle	Orientation fonctionnelle (spécialiste)
Bâtie sur la technologie existante	Recherche d'une nouvelle technologie
Retour total d'information	Feed-back limité

135

Dans cette démarche, il n'est pas ambitionné de faire la bonne chose du premier coup, il faut donc accepter de détruire demain ce qu'on fait aujourd'hui. Pour Zobrist, « il est préférable de faire tout de suite une petite amélioration qui procure un avantage réel et immédiat, même si le problème n'est réglé qu'à 10%, que d'attendre une solution qui ne viendra peut être jamais ». C'est ainsi qu'à la FAVI, les opérateurs ont pu graduellement transformer leur poste de travail par de nouveaux tapis roulants, de nouveaux outils, de nouveaux agencements leur permettant chaque fois « d'augmenter le nombre de pièces bonnes payées à l'heure ».

¹³⁴ erwan.neau.free.fr - Le KAIZEN, le principe de l'amélioration continue

¹³⁵ La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Notre management et nos outils.

La gestion de la promenade

La balade du patron dans les locaux de l'entreprise est sans doute l'outil le plus puissant pour que la vision puisse fonctionner. Elle lui permet de :

- Se connecter à la source de l'information pour lui permettre de mieux décider
- De désamorcer avec convivialité les inquiétudes avant qu'elles se transforment en rumeurs
- De connaître le quotidien des Hommes et des femmes, leurs besoins réels, leurs aspirations et donc de leur accorder de l'écoute
- De déceler les dysfonctionnements matériels, organisationnels avant qu'ils deviennent des réels problèmes
- De suivre « en allant », jour après jour, l'avancée des réflexions des uns et des autres sur leurs recherches de cause, d'implantation d'agence ou de sortie de nouveau produit.
- De poursuivre les discussions de la veille
- De désamorcer les retours insidieux des jeux de pouvoir
- D'établir et de fortifier les relations sociales
- De percevoir les signaux faibles qui vont l'amener à améliorer son activité
- De shunter certains services ou « chefs »
- Et surtout, comme le dit Zobrist : « de connaître et d'être connu intimement »

L'approche visuelle

Inspiré des techniques de lean-management du modèle Toyota¹³⁶, l'approche visuelle permet, comme le tableau de bord d'une entreprise ou d'une voiture, d'utiliser des repères visuels pour que les individus puissent plus facilement, comprendre, agir, juger, réagir.

Recouvrant des techniques comme le « Poke-Yoke¹³⁷ », le « Kanban¹³⁸ », cette approche va permettre aux opérateurs de **gagner du temps dans le repérage de leur environnement grâce par exemple à des jeux de couleurs, des symboles, des tableaux.**

Une entreprise est même allé jusqu'à **projeter sur un mur visible** par les ouvriers, l'écran de l'ERP affichant toutes les informations qui leurs étaient utiles sur les stocks, les commandes, les opérations en cours.

¹³⁶ http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-lean-management_1028028.html

¹³⁷ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Poka-Yoke.htm>

¹³⁸ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Kanban.htm>

En un sens, cette approche vient dans la continuité de la démocratisation de l'information l'apportant au plus prêt de ceux directement impliqué sur la chaîne de valeur. Elle permet aussi la recréation de symboles connus de tous et favorise la création d'une nouvelle dynamique de travail.

Les solutions informatiques

Les solutions informatiques, représentent une palette d'outils importante à la disposition des employés libérées. Grâce aux technologies 2.0, chaque individu, porteur d'un terminal de type Smartphone ou tablette, est en mesure d'accéder simplement et rapidement à ce dont il a besoin ce lui permettant une grande autonomie. Les solutions disponibles lui permettent :

- Accéder n'importe où et à n'importe quel moment à internet et tous ses services.
- Une interconnexion avec les autres employés par un réseau social d'entreprise
- Dématérialiser ses documents (des factures, des documents internes...)
- Accéder et échanger ses documents grâce au Cloud
- Passer ses opérations par un ERP
- Collaborer sur de l'écriture de documents et la capitalisation des connaissances
- D'intégrer plusieurs canaux à leur relation client¹³⁹
- De faire des vidéoconférences

D'autre part, les technologies participatives permettent d'impliquer le client dans une co-création avec l'entreprise comme pour lors de concours en ligne, d'espaces fans, de forums d'entre-aide et de partage des passions. Elles permettent de recréer la relation qu'entretien le client qui n'est plus simple consommateur, mais également participant à accomplir la vision de l'entreprise. Cette dernière n'est pas la maximisation du profit, mais au contraire, un objectif humain auquel le client peut plus facilement adhérer.

¹³⁹ Une liste des différents prestataires est disponible à l'adresse : <http://www.markess.fr/home.php>

Critiques

L'entreprise libérée rentre en contradiction avec la logique de profitabilité qui définit traditionnellement le cadre de travail.

- Il s'agit d'une croyance idéologique entretenue depuis des siècles toutefois, l'entreprise est ce que les individus qui la composent décident qu'elle soit. Il existe c'est vrai un cadre juridique à l'entreprise qui est utilisé pour faire de l'argent mais c'est d'avantage comme un moyen que comme une fin qu'il est utilisé ici.

L'autodiscipline peut ne pas s'amorcer lors de la démocratisation du pouvoir.

- En d'autres termes, l'employé libéré, pourrait utiliser le système à son avantage (J'ai donc tout intérêt à le faire avant lui). C'est pourquoi la délégation des tâches doit se faire judicieusement d'autant que les premiers résultats sont symboliques. C'est comme le disait Introvigne, une conquête individu par individu. Si une mauvaise dynamique s'installe au départ, il risque d'être difficile de faire marche arrière et de reprendre un peu plus tard.

La démarche est expérimentale et peut sembler hasardeuse et donc risquée.

- Comme dans tous changements, il existe un risque que les choses ne se passent pas comme on veut. Comme tout est à construire et que le facteur principal est humain, la démarche peut entraîner l'entreprise dans une direction inattendue. C'est pourquoi le principe de réappropriation de Poulton est vraiment avantageux car ce sont les employés qui re-construisent l'entreprise pas à pas (Kaizen)

L'entreprise libérée n'est pas compatible avec toutes les professions.

- Il existe certainement des activités qui sont plus propices au mode de management libéré toutefois, aucune recherche n'a encore permis d'établir la liste des facteurs en interactions. Les entreprises de services ont par nature beaucoup moins de flux physiques que les industries, elles sont donc beaucoup moins enclins à améliorer leur processus. Leur valeur ajoutée est avant tout dans la qualité de leurs prestataires plutôt que dans l'optimisation de leur chaîne de valeur.

Conclusions

Ce nouveau mode de management et d'organisation, qu'on appelle entreprise libérée, est en fin de compte une nouvelle direction majeure pour les entreprises. Dans un Monde en pleine transition, ce modèle apporte une réponse viable à la réconciliation indispensable de la « maximisation du profit » et du « développement humain ».

Plutôt que de faire perdurer le système selon lequel l'employé est un enfant qui a besoin d'être contrôlé, l'entreprise libérée valorise et encourage l'individu à utiliser tout son potentiel au service de la vision commune. Marquant ainsi une rupture très forte avec la vision traditionnelle, ce mode de management entend recréer une nouvelle dynamique au sein de l'organisation, mais aussi et surtout auprès des employés.

Dans le cadre de cette libération, 3 processus sont à construire :

- Un processus de vision commune grâce auquel les employés vont pouvoir faire naître un sentiment d'unité et faire émerger l'intelligence collective du groupe.
- Un processus de développement humain qui accompagne les individus à assumer et utiliser pleinement leur liberté.
- Un processus de démocratisation du pouvoir afin que, une fois responsabilisé et formé, l'employé puisse prendre en direct toutes les décisions nécessaires à son travail et ce, en toute autonomie.

Dans cette nouvelle vision et définition d'elle-même, l'entreprise libérée n'est plus à la recherche du profit, mais de la pérennité qu'elle obtient par des employés heureux, engagés, responsables, formés, autonomes, auto-organisés et servant la vision de l'entreprise.

Pour réconcilier développement humain et performance économique, tout réside donc dans la mise en place un environnement harmonieux faisant converger intérêt individuel et intérêt collectif à l'intérieur d'une vision construite par tous, pour tous.

Annexes

Histoire de la tondeuse – FAVI, nos belles histoires

Donc courant Août, l'homme jeune, presque petit patron naïf et paresseux tondait sa pelouse, un samedi après midi, quand il lui sembla que la tondeuse ne fonctionnait pas bien. C'était une tondeuse achetée d'occasion dans la précipitation de son installation impromptue.

Elle n'était certes pas en panne, mais le moteur avait des ratés, ça "ratatouillait" par moment. Bref il prit la décision d'arrêter l'engin, et à l'instinct, à l'intuition, lui qui avait toujours bricolé des motos, et autres engins volants alla dans le garage prendre la clé à bougie, revint dans le jardin, démontra la bougie, constata que les électrodes étaient encrassées et anormalement écartées, les nettoya, remonta la bougie, relança le moteur, mit la clé dans la poche et reprit sa ronde.

Pour éviter d'avoir à ramasser l'herbe, il tournait du bord vers le centre de la pelouse afin de broyer à nouveau l'herbe fauchée au passage précédent.

Il tourna donc suivant la géométrie du jardin en évitant les arbres et les fleurs, assez satisfait de lui même, assez satisfait d'avoir trouvé pile le défaut, et ce du premier coup.

Tout en tournant il se demanda comment un incident similaire se serait réglé à l'usine ?

Son cerveau déroula la seule chronologie possible de résolution de l'incident, compte tenu des usages dans l'entreprise en ce début des années 80 :

- Jules constate que sa tondeuse, la tondeuse N°14, ratatouille
- Jules ne s'arroge surtout pas le droit de toucher à quoi que ce soit, ce n'est pas son rôle d'ouvrier, il appelle le régleur.
- Le régleur constate le dysfonctionnement, bricole un peu, puis considère que ce n'est pas un problème de réglage, mais d'entretien. Il prévient donc le chef d'atelier, qui dans l'immédiat met Jules sur une autre tondeuse, car au nom de la productivité, il n'est pas question de laisser un ouvrier attendre les bras ballant que l'on répare sa machine !
- Le chef d'atelier qui n'a que 20 ans d'ancienneté prévient son chef de service, car il est encore trop jeune pour se permettre de contacter directement le service entretien. Seuls quelques très anciens, à la veille de la retraite peuvent se permettre d'ainsi transgresser la hiérarchie !
- Le chef du service des tondeuses contacte donc le patron de l'entretien qui envoie un mécanicien
- Le mécanicien à tout hasard démonte et nettoie le carburateur, et constatant que cela ne va toujours pas prévient l'électricien (les spécialistes savent bien que généralement un carburateur démonté, remonté fonctionne moins bien qu'avant !) - L'électricien après avoir vérifié les connexions diverses, démonte la bougie, l'apporte au magasin, demande une bougie **neuve**, et remet la bougie défectueuse au

magasinier, car quand on est un professionnel digne de ce nom, on ne perd pas son temps à nettoyer une bougie !!

- Le magasinier met la dite bougie dans le stock des bougies à *restaurer*, car dans un souci d'économie, quand il y a un creux au service entretien, un jeune sable les électrodes, les calibre, et on range alors les bougies dans le stock des bougies *restaurées*. (Il est à noter que comme jamais personne ne demande de bougies restaurées, régulièrement, en fin d'année, au moment de l'inventaire le comptable demande que l'on se débarrasse de ces bougies pour éclaircir les stocks !)
- Donc l'électricien monte la bougie neuve sur la tondeuse N°14, appelle le régleur
- Le régleur remet la tondeuse en route et appelle un contrôleur
- Le contrôleur vérifie que la tondeuse coupe bien, à la bonne hauteur, avec la bonne largeur, et prévient le chef d'atelier que tout est rentré dans l'ordre
- Le chef d'atelier remet alors Jules sur sa tondeuse

Et tout rentre dans l'ordre !

Au fur et à mesure que son cerveau déroulait cette chronologie un sentiment d'angoisse puis de panique le prit aux tripes !

Le coeur battant, il arrêta de tondre, s'assit dans l'herbe, alluma une cigarette en se disant :

" Je n'y arriverai jamais ! Jamais je n'arriverai à faire en sorte que Jules puisse un jour avoir la liberté de dépanner lui même sa machine, de disposer de SA clé à bougie et d'une bougie d'avance. Et si j'y arrive, alors qu'est ce que je vais faire des régleurs, des contrôleurs, des chefs d'ateliers, des chefs de service !"

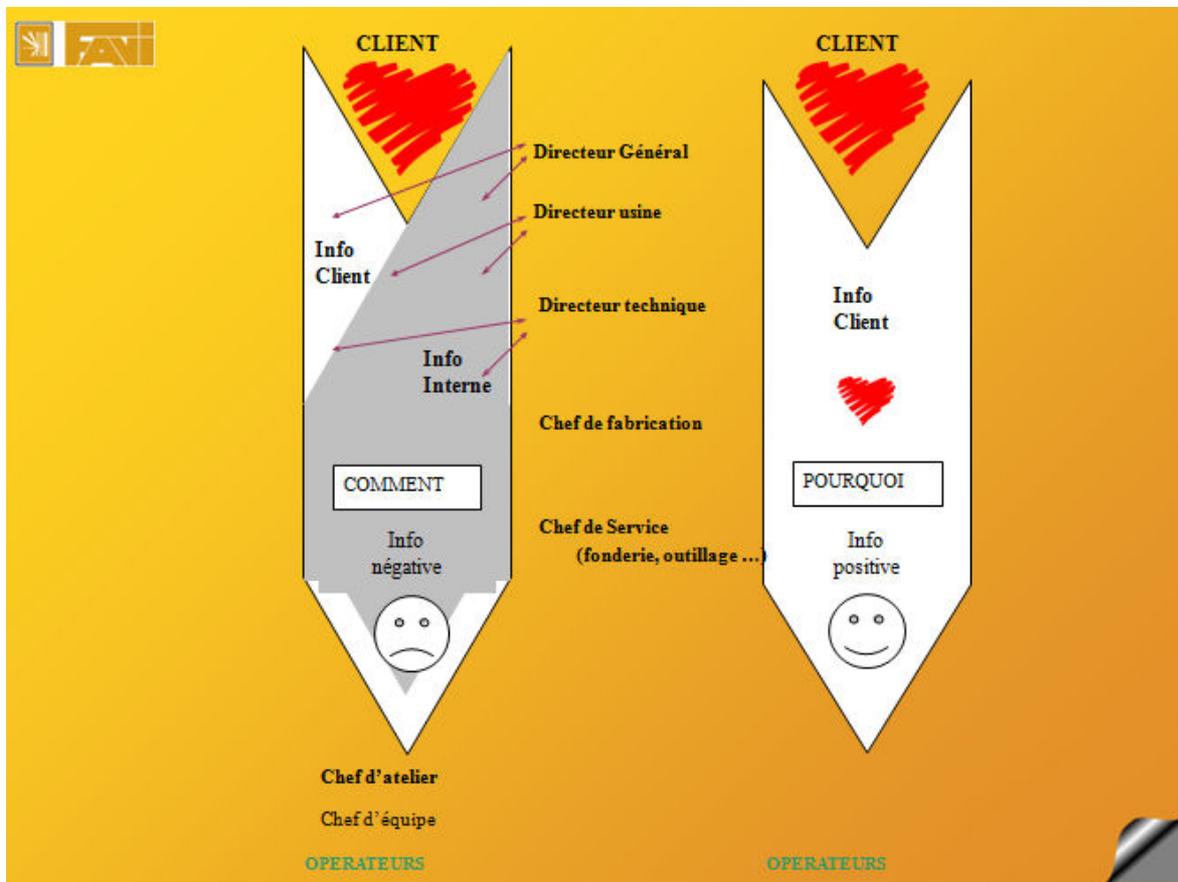
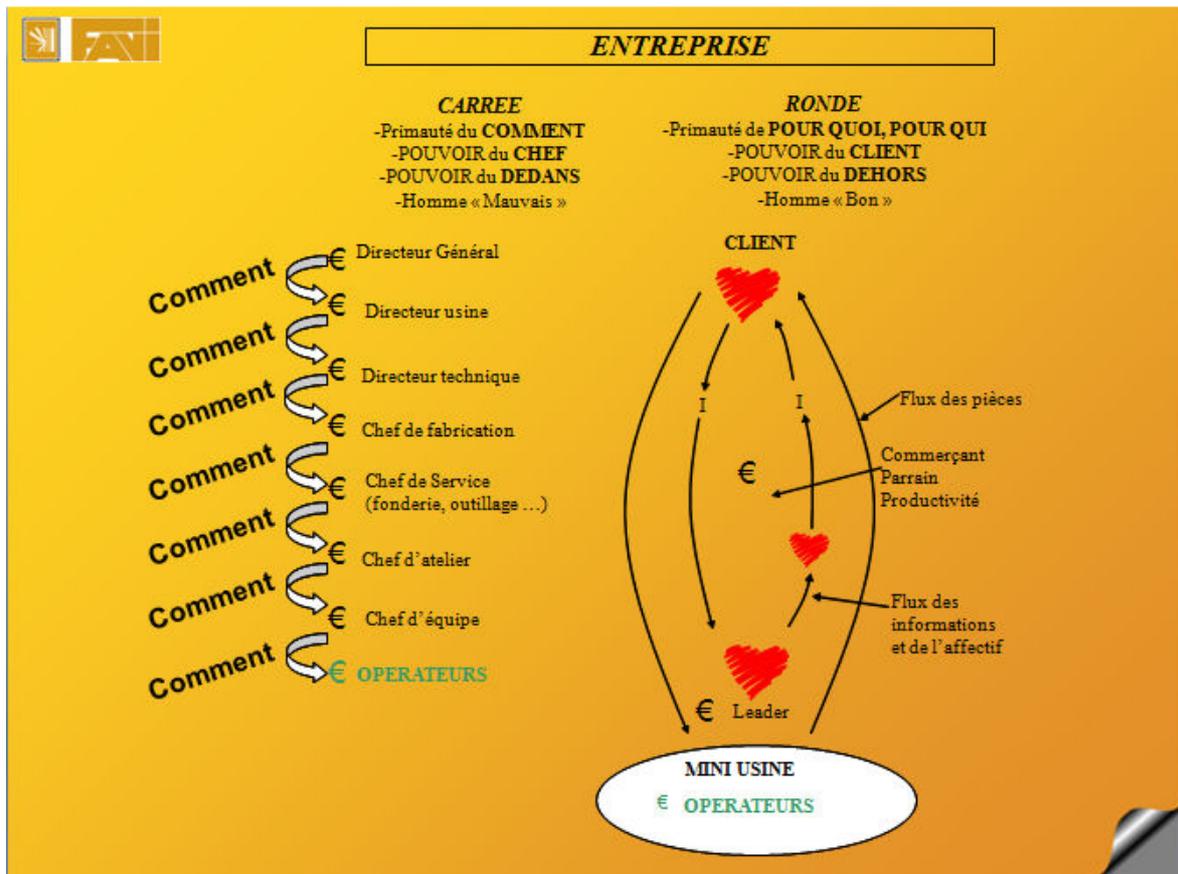
Une forme de bon sens le poussait à ne pas se résigner; ce qui était vrai dans un jardin devait l'être aussi à l'usine, surtout qu'il était certain que le week-end, Jules n'avait besoin de personne pour entretenir et dépanner sa propre tondeuse !

Inconsciemment, cette incident lui fit prendre conscience que :

- Pour que l'entreprise soit réactive, il fallait que les décisions soient prises par les ouvriers eux-mêmes, en temps réel, sur le terrain !
- Qu'un bon ouvrier était un ouvrier qui prenait des initiatives !
- Que tous les ouvriers, chez eux, prenaient des initiatives !
- Que la structure de fabrication ne se justifiait que par le phagocytage de la prise d'initiative !
- Qu'il fallait donc supprimer cette structure, ou du moins la réorienter vers d'autres missions.

Quelques années plus tard, s'il arriva à instaurer une structure en fabrication à 2 niveaux (opérateurs, leaders) c'est en grande partie grâce à ce ratatouillage de tondeuse !!

L'entreprise et son client, FAVI



« Pensez l'impensable », OTICON, Kolind, Noël 1989

L'entreprise OTICON est une autre entreprise libérée¹⁴⁰ danoise. Le passage qui va suivre est une collection d'extraits issus d'une note de service de 6 pages adressés aux 150 employés à la veille de Noël intitulé « Pensez l'impensables »

« Nous modifierons la conception des emplois pour qu'elle s'accorde mieux avec les talents de chacun. Chacun aura à accomplir plus d'une tâche, même s'il n'a pas les qualifications officielles pour en accomplir certaines.

Nous renoncerons à la structure hiérarchique actuelle par départements et nous la remplacerons par des projets. Il y aura des leaders de projet pour les coordonner, des gourous pour veiller à ce que le niveau professionnel soit correct dans tout ce que nous ferons, et des mentors pour soutenir chaque salarié afin qu'il fasse de son mieux. Tous les titres actuels disparaîtront.

95% de la paperasserie devra également disparaître. Nous mettrons en place un réseau informatique de pointe qui permettra à chacun d'entre nous de choisir librement où travailler tel ou tel jour. Nous encouragerons le dialogue oral et éviterons de nous adresser des notes de service par email. C'est plus sympa de se parler.

Nous créerons un lieu de travail ouvert et stimulant sans cloisons ni séparation. Il y'aura des planes et des arbres dans des caisses à roulettes, cinq cents ou mille, que nous déplacerons quand nous passerons d'un projet à un autre. Nous créerons le lieu de travail le plus exaltant et le plus créatif du pays. Il ne ressemblera pas du tout à un siège de société ordinaire.

Il faudra que nous comprenions tous non seulement ce que nous faisons, mais aussi comment ce que nous faisons s'intègre dans la vision d'ensemble. Si tout le monde sait cela, nous aurons besoin de moins de direction et de contrôle conventionnels. Cela nous permettra de consacrer plus de temps à des tâches utiles aux clients.

En résumé : nous ferons tous d'avantage ce que nous aimons faire et ce que nous savons faire. Nous nous débarrasserons de toutes les barrières. Cela nous rendra plus précieux, ce qui justifiera en retour un salaire plus élevé »¹⁴¹

3 vidéos sur le sujet

- "L'entreprise Libérée" - Production EIKOS – www.youtube.com/watch?v=IGShsSQatN8
- Rendre le travail visible – www.youtube.com/watch?v=B_1BPdB_UMc
- Shawn Achor : L'heureux secret d'un meilleur travail – TED TALKS
http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work.html

¹⁴⁰ http://lexpansion.lexpress.fr/economie/oticon-l-entreprise-du-chaos-organise_7425.html

¹⁴¹ Passage issu de Liberté&Cie référencé par « Kolind, *Second cycle*, p195-196 »

Bibliographie

1. Il existe une critique de cette première apparition d' " entreprise libérée " à cette adresse : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_1993_num_11_61_2413
2. Isaac Getz et Zobrist ont réalisé récemment une vidéo (<http://www.youtube.com/watch?v=IGShsSQatN8>)
3. Mise en forme de la figure 2, page 378 de Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
4. Il s'agit d'une approche positive des risques psychosociaux. <http://laqvt.fr/qvt-et-demarche-participative>
5. Détaillé au début de " La démocratisation du pouvoir ", partie 2.
6. Une Scop est une société coopérative de forme SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires.
7. Damien Vibert, A propos des " modèles productifs ", INSA Lyon, Sociologie, p7
8. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
9. Joseph Stiglitz, Le triomphe de la cupidité, 2010 (http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/261_fr.pdf)
10. Douglas McGrégor, 1960, La dimension humaine de l'entreprise, p28 et 40
11. Churen : How to reduce Customer Abandonment, The Marketing Intelligence Review, n°6, décembre 2005.
12. <http://www.actuel-rh.fr/ressources-humaines/management/a-131680/le-bilan-social-est-un-outil-de-marketing-rh.html>
13. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
14. Cahier de la réflexion doctrinale, Sous le feu, réflexion sur le comportement au combat, Ministère de la Défense
15. N°2 de services de nettoyage en Finlande (aussi à Pologne, Pays Baltes, Russie). CA: €152 million
16. <http://www.excellence-operationnelle.tv/faites-vous-lerreur-de-pratiquer-le-management-des-3.php>
17. Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007
18. www.favi.com
19. Les Echos, " Favi brandit le laiton contre les infections nosocomiales ", Guillaume Roussange, 28/02/2013
20. Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007
21. Société.com
22. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Tome 1, p24
23. Jean François Zobrist, La Belle Histoire de la FAVI T1, Histoire de mes 4 mois de « tourisme » à la FAVI p27
24. Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux
25. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Tome 1
26. Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007
27. Entretien avec Jean François Zobrist en janvier 2013
28. Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007
29. Voir en Annexe – Histoire de la tondeuse
30. Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux
31. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon », Tome 2
32. Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007

33. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T2, p26.
34. Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux
35. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T1, p16
36. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T2, p233
37. Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux
38. Discussions avec les leaders de la FAVI lors de ma visite en janvier 2013
39. Ref " Le Diable est dans les détails ", Descartes
40. Voire en Annexe, Histoire de la tondeuse
41. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T1, p92
42. Cette loi confirme l'infini de la démarche qualité, " Le coût croit comme le carré de la distance au par rapport au nominal ", voire la loi de perte de Tagushi, Tome 2 p.168 ou sur FAVI.com, les fiches outils
43. Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux
44. Jean François Zobrist, Comment un petit patron, naïf et paresseux, INNOVE !, 2007
45. Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux
46. Entretien avec Jean François Zobrist à Hallencourt, janvier 2013
47. Jean François Zobrist, L'essentiel du management d'un petit patron nif et paresseux
48. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, 2008Tome 1,
49. Jean-Christian Fauvet anime depuis plus de trente ans des travaux de recherche en management qu'il a rassemblés sous le terme de sociodynamique
50. La FAVI a ainsi régulièrement envoyé ses opératrices et opérateurs au Japon pour visiter les usines de leurs homologues.
51. SEMCO, Historique <http://www.semco.com.br/> - (voir Google Translate Portugais)
52. SEMCO, Qui sommes nous <http://www.semco.com.br/> (voir Google Translate Portugais)
53. En portugais : « Gerenciador Ativo de Portfólio »
54. Ricardo Semler, The Seven Day Weekend : Changing the Way Work Works, 2003
55. ESPRIT RICHE, Seven day weekend <http://esprit-riche.com/esprit-riche-a-lu-the-seven-day-week-end/>
56. Semler R, À contre-courant, vive l'entreprise la plus extraordinaire du monde, éd. Dunod, Collection Stratégies Et Management, septembre 1999.
57. Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011
58. L'Expansion, Annie Gasnier, Semco, au bonheur des salariés et du patron, à Sao Paulo, Juin 2005
59. Focus RH, Francis Boyer, Tour du monde des entreprises Y : le Brésil, Octobre 2012
60. Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011
61. Anonyme. "Ricardo Semler, Still a Maverick" NewZealand Management, vol 54, n°3, pages 5-6.
62. Michael O'Niel. Fortun, Winning Ideas From Maverick Managers, vol 131, pages 66-80.
63. Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011
64. SEMCO Survival Manuel, Recrutement
www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567
65. <http://www.dynesens.com/?tag=management> - Les 4 piliers du management collaboratif
66. <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-behaviour.php>

67. SEMCO Survival Manuel - <http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567> – « We avoid using terms like "employees", "staff", "collaborator" and similar terms »
68. <http://www.dynesens.com/?p=3548> - Management démocratique, en pratiques... avec Semco
69. Cette notion s’inspire du Feng Shui ou on cherche à faire circuler « l’énergie » dans les lieux de vie
70. SEMCO Survival Manuel - www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567 «The doors are always open and people should say what they really think, without worries or inhibitions »
71. Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011.
72. L’expansion, Annie Gasnier, à Sao Paulo - publié le 01/06/2005
http://lexpansion.lexpress.fr/economie/semco-au-bonheur-des-salaries-et-du-patron_24017.html
73. Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011
74. <http://esprit-riche.com/esprit-riche-a-lu-the-seven-day-week-end/>
75. SEMCO Survival Manuel, The Pride, www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567
76. L’Expansion, Annie Gasnier, Semco, au bonheur des salariés et du patron, Juin 2005
77. SEMCO, The Maverick CEO, <http://www.semco.com.br/en/artigos/docs/00.pdf>
78. Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011.
79. SEMCO Survival M., Statement of Results, www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567
80. Semco: l’entreprise démocratique - <http://wiki.institut-leadership-bpi.com/wiki-du-management-innovant/liste-des-cas-pratiques/161-semco-lentreprise-democratique>
81. Rudy Guénaire, Observatoire du Management Alternatif, Fiche de lecture, The seven day weekend, Changing the way work works, Août 2011
82. Management démocratique, en pratiques... avec Semco, <http://www.dynesens.com/?p=3548>
83. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013, p137
84. <http://esprit-riche.com/esprit-riche-a-lu-the-seven-day-week-end/>
85. POULT, Chiffre, <http://www.biscuits-poult.fr/frontoffice/qui/chiffre.php?ti=102>
86. Selon agefi.fr, « LBO France négocierait sa sortie de Poulton », 02/2012, <http://www.agefi.fr/articles/lbo-france-negocierait-sa-sortie-de-poult-1211269.html>
87. Mot du président Carlos Verkaeren sur le site de l’entreprise
88. Entretien téléphonique avec Jérôme Introvigne
89. Vianney Aubert, Cas d’entreprise, Chez Poulton, tout le monde met la main à la pâte, Management, Oct. 2012
90. http://www.cmrh.fr/uploads/documents/fichiers/34_fichier_PrA_santation_Poult_CMRH_7_avril_2011.pdf - Le groupe Poulton en synthèse
91. <http://www.usinenouvelle.com/article/neo-management-poult-producteur-de-salaries-inventifs.N184176> -
92. Vianney Aubert, Cas d’entreprise, Chez Poulton, tout le monde met la main à la pâte, Management, Oct. 2012
93. Ce texte est majoritairement issu d’un entretien téléphonique avec J. Introvigne, jeudi 14 février 2013
94. <https://www.youtube.com/results?q=entreprise+libérée>
95. <http://archives.lesechos.fr/archives/2012/Enjeux/00296-045-ENJ.htm> - Gore-Tex : ses salariés respirent.

96. Gore-tex emploie 9000 salariés dans 30 sites dans le Monde et réalise un CA de 3 milliards de dollars, GORE, Culture http://www.gore.com/fr_fr/aboutus/culture/index.html
97. Jean François Zobrist, La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, T1, 2008
98. La prospective est la démarche qui vise, dans une perspective à la fois déterministe et holistique, à se préparer aujourd'hui à demain
99. http://www.intelliterwal.net/Processus/Phases-et-sequences/1-2-3_Construction-Vision.htm
100. <http://www.communiquance.com/vision/pres.vision.html>
101. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
102. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
103. Groupe Intelligence Collective - <http://ic.fing.org/texts/la-coordination-des-groupes--final->
104. Une méthodologie détaillée : <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-8248.html>
105. Les basiques du management EMPOWERMENT - <http://chohmann.free.fr/empowerment.htm>
106. <http://www.managementagora.com/article-4775099.html>
107. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
108. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
109. Ref au modèle de Claude Shannon et Weaver, Théorie mathématique de la communication, 1948
110. Ces 3 catégories sont issues de - <http://ic.fing.org/texts/prendre-en-compte-le-fait-que-tous-les-comportements-ne-sont-pas-cooperatifs>
111. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
112. http://ic.fing.org/texts/la-coordination-des-groupes--final-#2_faire_converger_les_interets_individuels_et_collectifs_en_modifiant_l_environnement
113. « Adhésion de salariés à un projet par le biais d'actions de communication engageante », Nicolas Guéguen, Isabelle Granjean, Sébastien Meineri. Revue de gestion des ressources humaines, N°82 Oct, Nov, Déc 2011.
114. Nicolas Guéguen, Isabelle Granjean, Sébastien Meineri, Adhésion de salariés à un projet par le biais d'actions de communication engageante, Revue de gestion des ressources humaines, N°82 Oct, Nov, Déc 2011
115. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
116. CASTORIADIS, Cornélius. Autogestion et hiérarchie. Éditions grain de sable
117. LABORIT, Henri. Société informationnelle, idée pour l'autogestion. Les Editions du Cerf, 1973
118. SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile. La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail. Librairie des Méridiens, 1983
119. La communication en débat dans les SIC : quels objets, terrains, théories, Université Rennes 2, 11 et 12 juin 2009
120. SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile. La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail. Librairie des Méridiens, 1983
121. « La communication en débat dans les SIC : quels objets, terrains, théories », Université Rennes 2, 11 et 12 juin 2009
122. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013 p105
123. Sharma, P. and Chrisman, J.J., Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, vol 23, n° 3, 1999, p. 11 28.
124. Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca
125. Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca

126. Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca
127. The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human needs and the Seld-Determination of Behavior, Psychological Inquiry, 11, 2000
128. Isaac Getz et Brian M. Carney, Flammarion, Liberté & cie, 2013
129. V. Bouchard, <http://professor.vbouchard.com/decouvrir-l-intrapreneuriat/>
130. Jean François Zobrist, La Belle Histoire de FAVI, T1, Histoire de l'entreprise « Y », p103
131. Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca
132. Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca
133. Véronique Bouchard et Alain Fayolle, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, Gestion vol. 36 n°4, Hiver 2012, revuegestion.ca
134. erwan.neau.free.fr - Le KAIZEN, le principe de l'amélioration continue
135. La belle histoire de FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Notre management et nos outils.
136. http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-lean-management_1028028.html
137. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Poka-Yoke.htm>
138. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Kanban.htm>
139. Une liste des différents prestataires est disponible à l'adresse : <http://www.markess.fr/home.php>
140. http://lexpansion.lexpress.fr/economie/oticon-l-entreprise-du-chaos-organise_7425.html
141. Passage issu de Liberté&Cie référencé par « Kolind, Second cycle, p195-196 »