



CR Conférence CONNEC'SENS

Du Lundi 30 Mars 2015

Au Restaurant Le Cristo

Thème : L'Entreprise Libérée

Conférenciers : Ana AGRA et Thibaut BRIERE

Résumé Intervention de Thibaut BRIERE

INTRODUCTION

Il y a 3 ans, Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe publiait un ouvrage intitulé « Liberté et Compagnie » sur le thème :

« Comment la liberté des salariés fait le bonheur de l'entreprise et augmente les bénéfices pour toutes les parties prenantes »

Il s'est posé cette question :

Quelles sont les caractéristiques communes d'entreprises telles que :

- ⇒ Harley
- ⇒ Avis
- ⇒ Gore
- ⇒ Favi
- ⇒ HCL Technologies

Je suis moi-même philosophe en entreprise et je vais traiter le sujet de l'entreprise libérée en partant du constat suivant :

- ⇒ Le désengagement des salariés dans les entreprises françaises est en croissance continue et le pourcentage de salariés activement désengagés atteint aujourd'hui 44%.

PREMIERE PARTIE

Beaucoup de managers ont travaillé sur les facteurs de motivation extrinsèques des collaborateurs, tels que les conditions de travail ou la qualité de vie au travail. Ces aspects sont importants mais ils montrent aujourd'hui leurs limites.

Le principe de l'entreprise libérée pose le postulat que c'est l'absence de liberté des salariés qui provoque leur désengagement.

A l'inverse, si nous augmentons la capacité d'autodétermination de nos collaborateurs, nous pouvons augmenter leur épanouissement et donc leur engagement au travail, car il existe une corrélation forte entre « Liberté » et « Responsabilisation »

Cette idée étant énoncée, je vous propose de répondre à deux questions :

Cette idée étant énoncée, je vous propose de répondre à deux questions :

- ⇒ Comment doit-on s'y prendre pour que la liberté donnée ne dégénère pas en anarchie ?

Et, tout d'abord comment définir une entreprise libérée ?

- ⇒ Une entreprise est dite libérée lorsque nous libérons politiquement les salariés afin qu'ils augmentent leurs capacités d'initiative, de créativité et d'innovation et qu'ils puissent délivrer une performance et une valeur ajoutée maximale pour toutes les parties prenantes.
- ⇒ A ce stade, il convient de différencier « l'empowerment » qui donne aux salariés une autonomie de moyens et « la libération politique » qui donne aux salariés une véritable autonomie pour qu'ils déterminent eux-mêmes leurs propres objectifs ainsi que toutes les actions nécessaires pour s'adapter aux changements de l'environnement.

Nous verrons comment réaliser ce processus de libération dans la deuxième partie de mon exposé.

DEUXIEME PARTIE

Je vais maintenant partager avec vous comment le Groupe HERVE, dans lequel je suis moi-même salarié depuis janvier 2014, s'y prend pour « libérer politiquement ses collaborateurs » :

Comment doit-on s'y prendre pour que la liberté donnée ne dégénère pas en anarchie ?

Je reviens sur la question de « la libération politique » d'une entreprise abordée précédemment et qui donne aux salariés une véritable autonomie pour qu'ils déterminent eux-mêmes leurs propres objectifs ainsi que toutes les actions nécessaires pour s'adapter aux changements de l'environnement.

Comment faire ?

Tout d'abord, il convient de sortir de la logique de domination de l'entreprise traditionnelle ou de celle de l'infantilisation de notre système éducatif pour entrer dans celle de la création et de l'innovation

Concrètement, ce mouvement de libération permet de transformer des salariés inhibés en salariés « force de proposition », ce qui permet à l'organisation de mieux s'adapter aux changements de son environnement.

Le chemin pour y arriver consiste à créer un environnement favorable à l'épanouissement et à la créativité des salariés.

Le chemin pour y arriver consiste à créer un environnement favorable à l'épanouissement et à la créativité des salariés.

Les principales caractéristiques de ce nouvel environnement sont :

- ⇒ Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques
- ⇒ Réduction de la taille des « Business Units » afin que les processus de prise de décision collaborative puissent fonctionner facilement
- ⇒ Donner le droit à l'erreur
- ⇒ Augmenter le niveau d'agilité de l'entreprise
- ⇒ Permettre une diversification des tâches

En supprimant des échelons dans le management, on augmente l'employabilité des collaborateurs et on va permettre cette évolution du mono-tâche au multitâches:

Comme le dit GOETHE:

« Traitez les personnes comme s'ils étaient ce qu'ils pourraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être »

Comme le dit souvent Jean-François ZOBRIST, dirigeant de l'entreprise FAVI, dans une entreprise traditionnelle, on crée un système de contrôle pour les 3% qui abusent de ce système, ce qui revient à un coût du contrôle nettement supérieur au coût de la confiance.

Je fais donc le pari de la confiance et je considère que le déploiement du concept de l'entreprise libérée consiste à transformer une « entreprise comment » en une « entreprise pourquoi » ou la notion de sens de la stratégie et celle du sens des actions et des contributions demandées aux collaborateurs va être prépondérante.

Comment ce concept se décline t'il au sein du Groupe HERVE, organisation de 3 000 personnes réalisant un CA annuel de 600 M d'Euros ?

- ⇒ Les groupes de travail sont au maximum de 15 personnes
- ⇒ Nous favorisons la dynamique de groupe et nous privilégions le collectif sur l'individuel
- ⇒ Nous répliquons le modèle d'un système fractal, chaque cellule fonctionnant comme le DG et son comité de direction
- ⇒ Chaque cellule définit ses objectifs et également les salaires de ses membres
- ⇒ Si la poursuite de l'activité n'est pas rentable, un changement de métier est envisageable
- ⇒ La rentabilité à long terme est privilégiée sur la rentabilité à court terme

CONCLUSIONS

Si vous êtes intéressés pour libérer politiquement vos collaborateurs dans votre entreprise, je vais vous donner les 3 facteurs d'échecs les plus fréquents ainsi que 3 facteurs clés de succès, puis terminer par ce que l'on pourrait appeler « l'équation de succès » de l'entreprise libérée :

- ⇒ Premier facteur d'échec, l'attachement au passé et la difficulté perçue de passer d'un système fondé sur l'autorité à un nouveau système dont le fondement sera le pouvoir.
- ⇒ Deuxième résistance, certains salariés privilégient la sécurité sur la liberté et ces personnes seront en demande de « déresponsabilisation »
- ⇒ Enfin, dernier facteur de résistance, notre système éducatif nous a habitués aux strates de la hiérarchie et beaucoup de personnes préfèrent ensuite se comporter de manière passive plutôt que d'exercer leur libre arbitre en prenant des initiatives.

Concernant les facteurs de succès :

- ⇒ Le premier d'entre eux est d'avoir un Dirigeant très motivé par la perspective de mettre en place une entreprise libérée, sachant que le soutien de ce processus de libération ne peut pas venir de la base
- ⇒ Le deuxième facteur de succès consiste à mettre en place un dispositif managérial visant à faciliter le passage vers cette nouvelle organisation pour que le processus de libération ne dégénère pas en anarchie. Ce qui fait partie de ce dispositif est la grande transparence entre les pairs (salariés de chaque groupe de travail) qui permettra un phénomène d'autorégulation.
- ⇒ Enfin, le dernier facteur est la capacité de l'entreprise à maintenir ce processus de libération puis ce nouveau mode de fonctionnement sur la durée.

Concernant l'équation que je mentionnais, on pourrait la formuler comme suit :

« Liberté + Responsabilité = Performance + Bonheur »

Faire le pari de la transformation vers une entreprise libérée est aussi le reflet d'une aspiration du dirigeant à aborder le travail de manière plus joyeuse et satisfaisante, où chacun en tant que sujet retrouve une place, un espace de développement et d'engagement.

La transformation managériale en cours ou achevée dans les entreprises

un espace de développement et d'engagement.

La transformation managériale en cours ou achevée dans les entreprises que j'ai indiqué dans mon introduction a nécessité une mise en place des éléments que nous avons vu ensemble.

Leurs dirigeants ont également adopté la posture managériale du leader-serviteur (inspiré de Robert Greenleaf et son appel à être des `bâtisseurs affirmatifs). Enfin, il convient de rappeler que le regain de responsabilité de la base a aussi largement participé au succès.

Résumé Intervention de Ana AGRA

INTRODUCTION

Qu'est-ce que la liberté au plan personnel ?

Peut-être, le pouvoir d'exprimer librement et sans peur ses opinions ;

Avoir également la possibilité de faire ce que l'on aime et pour résumer, tout simplement oser être qui l'on est et oser avancer dans la vie en devenant de plus en plus autonome, en nous affirmant dans nos relations interpersonnelles et aussi en progressant dans la connaissance de nous-mêmes.

PREMIERE PARTIE

Tout d'abord je me présente :

D'origine Espagnole, j'ai fait des études en mathématiques, sans doute plus parce que j'étais plutôt douée dans cette matière, que par attirance et par choix personnel.

J'ai commencé ma carrière professionnelle dans l'informatique en travaillant une dizaine d'années dans une SSII en France. J'ai démarré en tant qu'analyste-programmeur et j'étais directrice de projets lors de mon choix de réorientation professionnelle.

Quelques années avant de faire ce choix de changement, j'ai commencé à me plaindre fortement de tout, rien n'allait plus, que cela soit dans ma vie personnelle ou dans mon boulot. " La faute aux français ! ", me disais-je au début..., " ou peut-être ma faute ? ", ai-je admis, lorsque la rupture avec mon compagnon est venue bouleverser mes "croyances - certitudes" sur ma vie.

Cette séparation a représenté un évènement très fort pour moi, une souffrance forte sur le moment qui s'est avérée la grande chance de ma vie pour choisir de me libérer moi-même.

J'ai commencé à me remettre en question et à me demander ce que je voulais vraiment pour moi, qu'est-ce que je voulais faire, qui je voulais être ?

J'ai commencé à faire le bilan de ma vie.

Je n'étais finalement pas vraiment libre et au fond, mon travail ne me correspondait plus.

Mais qu'est-ce que j'aimais alors ?

Ou'est-ce qui me faisait vibrer ?

correspondait plus.

Mais qu'est-ce que j'aimais alors ?

Qu'est-ce qui me faisait vibrer ?

Mes peurs et mes croyances profondément enfouies ont alors commencé à remonter, tout doucement et je me rappelle parfaitement de cette période de prise de conscience de l'ensemble de mes croyances qui constituaient mes grilles de lectures personnelles et formaient ma réalité, ma vision du monde.

Dans cette société de culture judéo-chrétienne, nous n'avions pas et je n'avais donc pas le droit de briller.

J'avais grandi sous le joug de deux injonctions paradoxales, où je devais réussir, être la première, mais sans me faire remarquer, car cela ne se fait pas de se mettre en avant.

Et puis, après avoir analysé mes croyances, je me suis finalement autorisée à me libérer.

J'ai pris conscience de ma dépendance à des motivations externes, comme le perfectionnisme et cela me conduisait droit au burn-out du fait de la collision avec mes valeurs internes.

Je ne trouvais plus d'utilité à ce que je faisais.

J'avais un besoin profond de retrouver à la fois plus de liberté et plus de sens.

Je ressentais une envie forte de créer ma propre vie, de me libérer de mes croyances et de me construire en parfaite cohérence avec mes valeurs personnelles.

J'ai compris que je devais être bien avec moi-même afin de pouvoir aller vers les autres.

J'avais 33 ans et je me trouvais rigide et sérieuse de par mon éducation et j'avais maintenant envie d'être qui j'étais vraiment, qui je voulais devenir.

Nous avons tous des expériences de vie différentes et acquérir plus d'autonomie, de liberté et de responsabilisation ne convient sans doute pas à tout le monde mais c'était ce dont j'avais envie pour moi.

Mon but était de me sentir mieux et de pouvoir enfin vivre la vie que je voulais pour moi.

Certains disent : "Je crois ce que je vois" mais la recherche en neurosciences nous montre maintenant que notre cerveau fonctionne à l'inverse de ce dicton :

Ce que je "choisi" de voir vient en fait confirmer et conforter ce à quoi je crois.

Nous avons tous besoin de croyances pour vivre, mais nous avons le choix de ce en quoi nous voulons croire !

DEUXIEME PARTIE

Je me suis alors demandé à quoi j'avais envie de croire afin de pouvoir choisir mes croyances, donc ma vie. Quelques unes de ces nouvelles croyances étaient que j'ai le droit à être libre, à choisir ma vie, à m'amuser, à exprimer mes talents.

Qu'est ce qui me fait plaisir ?

Quels sont mes talents ?

Si je continue à être dans la peur et à vouloir me conformer à la vie que d'autres voulaient pour moi, je me bloque et je bloque ma créativité comme une plante qui voudrait grandir mais qui se coupe des sources de lumière.

Je décide alors de sortir de ma zone de confort, d'écarter mes croyances limitantes (sois la meilleure, ne te fais pas remarquer, la vie est dure, sois rationnelle) et de les remplacer par des croyances aidantes en osant écouter mes intuitions.

En me faisant accompagner, j'ai pris conscience de mes petites voix, de mon juge interne et j'ai appris par la méditation à me couper de mon mental.

mon juge interne et j'ai appris par la méditation à me couper de mon mental.

J'ai commencé à oser suivre mon intuition, jusqu'au bout, même si cela semblait à la partie rationnelle en moi, être une erreur.

Et j'ai découvert qu'il y avait alors un beau cadeau au bout du chemin !! En ne faisant pas confiance à mon intuition, je génère un doute, une frustration, un regret.

En lui faisant confiance, je peux aller au bout de mon ressenti, je peux de mieux en moi comprendre comment cette intuition fonctionne, et réaliser qu'elle a toujours un message, un apprentissage, une évolution à m'offrir. Tout un monde nouveau à découvrir pour moi, qui venait de celui de la rationalité comme objectif principal de vie !!

Or, il y a des choses dans la vie et dans les relations humaines qui ne sont pas du domaine rationnel, qui ne suivent pas la voie de la raison.

J'ai alors envie d'utiliser des outils pour me faciliter l'accès à mon inconscient, et à ma partie émotionnelle et intuitive, comme les symboles, les contes, la danse, la musique, la méditation... Il y en a plein, à chacun celui qui lui correspond !

A la base, nous sommes des êtres émotionnels et intuitifs, l'intelligence rationnelle est un outil à notre disposition, pas une fin en soi, elle ne nous apporte pas le bonheur, la paix, la sérénité, la joie de vivre !

Si je nie l'émotionnel, je ne vais pas y arriver.

Je peux aller loin dans l'apprentissage de connaissances intellectuelles, mais le paradoxe c'est que plus je sais, plus je reste dans mon mental et moins je suis heureuse, moins je suis dans la joie, dans la création.

Pour pouvoir me transformer, je suis donc mon intuition.

CONCLUSIONS

J'ai été ravie de partager avec vous mon voyage au cœur de mon monde intérieur, de vous faire vivre d'abord les souffrances ressenties lors de ma crise identitaire que j'ai vécue à l'âge de 33 ans et surtout de vous faire ressentir la joie qui s'est progressivement installée en moi au fur et à mesure de mon cheminement dans ma voie de développement personnel.

J'ai été ravie de partager avec vous ma découverte de la puissance de l'intuition lorsque nous osons l'écouter puis la suivre.

Il n'y a pas de "recette" toute faite, le chemin est propre à chacun, et le guide pour construire ce chemin, de mon point de vue, c'est notre intuition.

J'espère que mon histoire vous encouragera, si vous en ressentez l'envie, à vous protéger, voire à vous libérer de certaines de vos croyances limitantes, à vous donner des permissions pour oser vivre la vie que vous avez imaginée lorsque vous étiez enfant, ou que vous sentez vous appeler dès l'intérieur.

Et même si vous ne ressentez aucun besoin de changement, je suis contente d'avoir partagé avec vous la force de l'audace, le plaisir de suivre ce qui nous fait plaisir, ce qui nous anime, le plaisir de faire grandir nos talents en nous connectant à ce qui fait sens pour nous, en prenant conscience de nos filtres et en libérant le pouvoir de nos émotions et de notre créativité.

J'appelle cela notre génie interne, et vous invite fortement à faire connaissance avec, pour une vie plus libre et plus épanouissante !

J'appelle cela notre génie interne, et vous invite fortement à faire connaissance avec, pour une vie plus libre et plus épanouissante !