

Programme d'Etudes sur les Organisations

Post-managériales et la Libération des Entreprises



**people**  
ESC clermont

Colloque

« TABLES RONDES »

**« La libération des entreprises au prisme d'une analyse critique »**

Clermont-Ferrand le 7 et 8 juillet 2016

# PEOPLE

Programme d'Etudes sur les Organisations Post-managériales et la Libération des Entreprises

<p><b>BRIERE Thibaud</b> Philosophe en entreprise</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p><a href="mailto:Thibaud.briere@philos.fr">Thibaud.briere@philos.fr</a></p>	<p><b>CASALEGNO Jean-Claude</b> Professeur-Consultant en Management</p> <p>Membre du Conseil scientifique (Master IFace-ESC Paris) Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p><a href="mailto:Jean-claude.casalegno@esc-clermont.fr">Jean-claude.casalegno@esc-clermont.fr</a></p>	<p><b>LANDIVAR Diego</b> Enseignant-Chercheur Economie et Humanités Numérique Directeur d'ORIGENS MEDIA LAB</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p><a href="mailto:Diego.landivar@esc-clermont.fr">Diego.landivar@esc-clermont.fr</a></p>
---	---	---

<p><b>MARMORAT Sophie</b> Enseignante-Chercheuse en finance d'entreprise et comptabilité</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p><a href="mailto:Sophie.marmorat@esc-clermont.fr">Sophie.marmorat@esc-clermont.fr</a></p>	<p><b>NIVET Brigitte</b> Enseignante-Chercheuse Management &amp; GRH Responsable pédagogique du Mastère Spécialisé GRH &amp; Innovation Managériale</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p><a href="mailto:Brigitte.nivet@esc-clermont.fr">Brigitte.nivet@esc-clermont.fr</a></p>	<p><b>TROUVE Philippe</b> Directeur scientifique du programme de recherche scientifique P.E.O.P.L.E</p> <p>Ancien Directeur du CEREQ</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p><a href="mailto:Philippe.trouve@cereq.fr">Philippe.trouve@cereq.fr</a></p>
--	---	---

Programme disponible : programme Colloque People.2 (pdf)

# SOMMAIRE

## Entretiens préalables à la Conférence

<b>WL GORE</b> .....	3
<b>ANEO</b> .....	5
<b>MICHELIN</b> .....	8
<b>EGIS</b> .....	10
<b>POULT</b> .....	13

## Conférence – Débat

Entre dirigeants libérateurs et chercheurs sur la « libération d’entreprise » : Que penser de ce phénomène ? <i>Animés par Thibaud BRIERE</i> .....	17
--	----

### ❖ WL Gore

**Edouard Frignet** est l'ancien responsable de la division textile de WL GORE France.

- Chiffres clés: 3,5 milliards d'US dollars de Chiffre d'affaires ; 10 000 salariés.
- Secteurs d'activité : Médical (30%), textile (30%), produits industriels et électroniques (40%)
- Date de création : 1958 par Bill William Gore (ingénieur chimiste, décédé en 1983)
- Profil du dirigeant : ingénieur chimiste
- Quelles ont été les principales sources d'inspiration théoriques du dirigeant « libérateur » : Lectures d'Erwan McGregor. Bill Gore avait constaté, à la façon dont la recherche & le développement étaient organisés chez Dupont de Nemours, combien la hiérarchie bridait l'innovation. « Pas de rangs, pas de titres », disait Bill Gore.
- Que pensez-vous de l'expression de "libération" ?
- Comment appelez-vous la démarche engagée ?
- Pourquoi ?
- Date de "libération" s'il y a lieu : Dès l'origine.
- Y-a-t-il eu des évolutions ? L'entreprise fut non hiérarchique dès le début.
- Principales caractéristiques : L'entreprise est non hiérarchique mais très organisée. Elle dispose d'une organisation en « treillage plat » (latis), ainsi qu'il en va dans une toile d'araignée, ce qui implique des points coordinateurs. De fait, les salariés, appelés « associés » (ce terme n'induit pas qu'ils aient part au capital), travaillent par petits groupes, de 2 à 20, coordonnés par des « leaders naturels » (cooptés ou élus : pas de règle générale à cet égard) qui coordonnent et parfois décident, notamment en matière RH.

Chaque équipe de travail se fixe ses propres objectifs ; les moyens quant à eux sont alloués par le collectif de taille supérieure. Lorsqu'un salarié souhaite prendre une décision qui impacterait d'autres salariés, il doit consulter ceux-ci, de manière à ce que la décision individuelle tienne compte des retours (feed-back) des autres, de la vision globale de l'entreprise et de l'intérêt du collectif.

La décision individuelle doit toujours permettre au bateau commun de rester « au-dessus de la ligne de flottaison » [A EXPLIQUER SVP]. Si un salarié s'entête dans sa décision en faisant fi des avis des autres, alors son « parrain » lui réexplique les principes de la philosophie de l'entreprise, le directeur financier peut s'y opposer, ou le « leader » choisir de s'en séparer.

Mais ce cas-là n'arrive quasiment jamais, car, en pratique, les « associés » ont intériorisé la philosophie d'entreprise et prennent en compte les avis des autres. Raison pour laquelle il peut y avoir très peu de contrôles ; l'honnêteté de chacun est un prérequis. Chaque salarié peut se choisir un « parrain » (sponsor), celui-ci s'occupe de développer la personne, il accompagne son « filleul » dans sa compréhension de la philosophie d'entreprise, un peu à la manière d'un « coach ». C'est le « leader » coordinateur de l'équipe qui, en cas de non consensus au sujet d'une décision, prend celle-ci pour le collectif. Les minoritaires doivent alors se soumettre à la décision collective. Chaque coordinateur peut être remis en question par son équipe, sans rien de formalisé à cet égard. Chaque coordinateur est évalué annuellement par les membres de son équipe.

- Y-a-t-il partage de l'avoir ? Non communiqué. L'entreprise appartient sans doute « en partie » aux salariés.

- Y-a-t-il présence de syndicats ? Il n'y a pas de représentation syndicale (pas de besoins, car « la confiance est tellement forte »).

- Comment formez-vous les salariés à cette autonomie ? Les nouveaux arrivants passent 3 jours avec des anciens, plus il y a des formations régulières.

- Principales conséquences observées de cette « libération » : Une enquête a été construite en interne, comprenant une soixantaine de questions.

- Difficultés rencontrées et principales limites : L'autonomie ne convient pas à certaines personnes ; la prise de décisions de manière collégiale est souvent plus lente.

- Raisons pour lesquelles selon vous votre manière de faire n'est pas davantage partagée : parce que ça demande au dirigeant de mettre son ego dans sa poche et de faire confiance aux salariés

- Que devient le management ? Il s'agit d'une entreprise sans managers au sens traditionnel du terme, mais pas sans coordinateurs.

- Comment mesurez-vous les progrès de la démarche engagée ?

- Des chercheurs ont-ils déjà étudié votre organisation ?

### *Pierre Sinodinos*

- Profil de la société (chiffres clés, secteur, date de création, CA) : 2002, 200 personnes, 23 millions d'euros de CA, conseil (5 domaines : performance (réduction de coût et amélioration de la productivité), organisation (donc le management, l'espace, la culture, le système de rémunération, les rituels...), innovation, digitalisation, systèmes d'information).

- Profil du dirigeant : formation de mathématiques fondamentales (licence), puis la planche à voile (d'où crêpier, vendeur sur les marchés, serveur en discothèque, moniteur de planche à voile...), puis j'ai suivi une femme par amour, avocate, et je me suis retrouvé à bordeaux en me demandant ce que je pourrais faire. Je suis devenu développeur informatique. Puis j'ai conseillé en innovation des directions générales. J'ai toujours adoré apprendre. Je suis provincial. Je n'ai pas fait de grande école. J'ai du coup porté sur les choses un regard de béotien à chaque fois. Je ne suis jamais passé par un cabinet de conseil alors que je n'ai jamais été consultant. Je suis une « machine à idées est » (et aujourd'hui Aneo n'est plus dépendant de ma créativité, ils sont devenus créatifs). Aujourd'hui, Pierre n'a pas de secrétaire et pas de bureau.

- sources d'inspiration (théoriciens ou praticiens) :

- Comment appelez-vous la démarche engagée ? Je ne suis pas encore fixé. J'aime bien les termes d'entreprise de demain, « aplatie » ou « collaborative », ou « libérée ». Tout cela repose sur une vision du monde particulière, qui n'oppose pas mais met en harmonie. « Tout le reste est littérature »

- Que pensez-vous de l'expression de "libération" ? C'est un terme qui a du souffle, mais il froisse certains de mes clients car c'est compliqué pour eux d'entendre qu'ils étaient enchaînés avant.

- Date de début de "libération" s'il y a lieu : 2002, puis la croissance été tellement rapide qu'en 2008 et 2009, Lombard et De Carpentries m'ont conseillé d'être tout là-haut pour piloter tout ça. Mais quelques années après je me suis rendu compte que j'avais de l'insatisfaction client, du Turn over, et là je me suis rendu compte que je souffrais des mêmes choses que ce que mes clients me reprochaient. Là, en 2013 (analyse personnelle, année d'un très bon bilan financier), je me rends compte que d'autres sont arrivés aux mêmes conclusions que moi (vidéo de Laloux en 2014, l'holocratie en 2014, l'« agilité » au sens de l'informatique, Getz en 2014, le Cean management (demming) en ce qu'il pense que les sources d'innovation sont chez les opérateurs et « une procédure n'est que la meilleure pratique connue à ce jour », la pensée chinoise (confucius, Lao Tseu...) par sa vision holistique et non opposante, la pensée design (Design Thinking) qui dit que quand les conditions changent il faut s'adapter et que donc il ne faut jamais tuer une idée mais sans cesse l'améliorer, etc).

Baisse d'activité début 2014 dont je me suis servi pour transformer l'organisation.

- Y-a-t-il eu des évolutions ? Dès le début nous avons été dans une démarche expérimentale (on a viré le pilotage des BU et on a observé ce qui se passait : or on a constaté que l'on améliorerait notre PNL), on a expérimenté le fait que la motivation par l'argent (extrinsèque) n'était pas la plus efficace (et on a observé que c'était vrai), au début je ne pensais pas que l'on changerait le processus de changement de grade, au début on avait dit « prenez du temps pour bosser sur ce que vous voulez » (et on a observé qu'ils ne prenaient pas ce temps, donc on a remis du cadre en disant « vous avez une demi-journée de libérée », puis on a pu la supprimer et ils se sont libéré du temps d'eux-mêmes), au début j'ai sous-estimé les différences de psychologie des uns et des autres (les gens très structurés se trouvent défavorisés dans notre organisation, donc il faut les accompagner davantage, ou alors les gens qui ont besoin de briller), etc.

- Principales raisons de la « libération » : constat d'insatisfactions client, ralentissement de la croissance organique, etc.

- Principale méthode suivie pour cette « libération » : d'abord le premier cercle, puis tous les salariés qui se disaient intéressés par une transformation. L'un a dit : « on a envie d'être considérés comme des adultes ». On a voté, et il y a eu une quasi-unanimité pour transformer l'organisation. Ce qui a été enclenché à partir de l'automne 2014. On a enlevé tout ce qui nous a paru inutile (suppression de la validation des congés et des frais, arrêt du pilotage par BU mais seulement l'entreprise, suppression des objectifs individuels et de la rémunération au mérite individualisée (bonus, variables...), mise en place d'un système de mentoring à la manière de Gore (chacun choisit un mentor qui l'accompagne, un confident vers lequel se tourner, c'est un référent bienveillant), changement des modalités de changement de grade (on ne passe plus un oral devant ses pairs ce qui présentait pas mal de limites, désormais chacun se déclare pouvoir passer au grade supérieur et

quelqu'un de ce grade-là va le suivre pendant plusieurs mois et à la fin ils doivent se mettre d'accord pour accepter ou non le changement de grade), on a changé les évaluations (ce sont les personnes qui désignent leurs évaluateurs qui vont produire une évaluation qui n'a pas de trame, car les talents imprévus des gens ne rentrent pas dans des cadres prédéfinis ; la restitution à la personne se fait par le mentor qui consolide tous les retours), les augmentations individuelles se font par décision du collectif du grade du dessous (ils collectent les différentes évaluations et ils classent les individus, et ils répartissent l'enveloppe globale impartie. Si les gens s'estiment lésés, ils peuvent faire appel devant une commission constituée de personnes de différents grades).

- Principales caractéristiques de la « libération » : on s'expose de plus en plus les uns aux autres (chacun rend visible ses résultats aux autres de même métier ou rôle, etc.), le PDG n'a plus de bureaux, tout le monde voit tout le monde dans nos nouveaux locaux, moins de fonctions support (moins de frais de structure : environ 10%), ... . Tous les vendredis matin tout le business de l'entreprise est passé en revue avec tous les salariés invités (de sorte que chacun peut dire « tiens je peux t'aider là-dessus » de sorte que des personnes de métiers différents s'associent aléatoirement en fonction des motivations de chacun). Il est très important de décloisonner pour innover, on le constate. C'est « sauvage » au sens de la nature sauvage. Aujourd'hui, chaque équipe de travail est autour de 5 à 10 personnes (coordonnées par un leader naturel, souvent le plus performant, ou alors désigné par

l'ensemble de l'équipe), se donne ses objectifs et s'alloue ses propres moyens (après discussion avec les responsables financiers).

- Partage de l'avoir ? Il y a 8 mois, plusieurs directeurs sont entrés au capital, et il est en train d'être ouvert à tous les salariés.

- Syndicat ? Il y avait un délégué syndical et il est venu nous voir en disant « ce que je vis ici ne me permet pas de me développer moi personnellement, donc il est parti de lui-même ». Récemment il y a eu plusieurs listes au comité d'entreprise et ce sont des personnes très constructives.

- comment former les salariés à cette autonomie ? Le PDG ou un associé participe à tous les séminaires d'intégration pour expliquer l'histoire et la vision, puis rôle important du mentor pour apprendre les rouages de la structure (on a peu de processus écrits)

- Principales conséquences observées de cette « libération » :

- Profil du dirigeant « libérateur » :

- Difficultés rencontrées et principales limites : pas le management intermédiaire car il a été massivement pour la transformation (car ils arrêtaient de valider des feuilles de temps, de faire de l'administratif, et pouvaient se concentrer vers les clients). Les personnes ayant besoin de contrôle. Pas les prises de décision car elles sont plus rapides. Le risque, c'est le sur-engagement individuel. Et, comme on a moins de contrôle, il faudrait que notre SI fournisse davantage encore d'informations.

- Raisons pour laquelle selon vous votre manière de faire n'est pas davantage partagée : parce que c'est antinaturel, ça demande de la prise de risque, du lâcher prise.

- que devient le management et les fonctions support :

- quelles ont été les principales sources d'inspiration théorique :

- comment mesurent-ils les progrès de leur démarche engagée : Je suis anti-indicateurs [donc comment font-ils pour l'autocontrôle ?], donc « je sens » si les gens sont plus heureux

- des chercheurs ont-ils déjà étudié leur organisation : Non. Je suis ouvert à ce que des chercheurs viennent étudier mon entreprise.



### **Marie Bourdige**

Mène une veille sociale et sociétale sur toutes les expériences « responsabilisation » engagées en France et ailleurs, informations qui sont ensuite diffusées à tous via le réseau social interne. Elle est salariée du groupe Michelin depuis XXXX après des études de XXXX et avoir exercé des fonctions de XXXX.

#### **Profil de la société (chiffres clés, secteur, date de création, CA) :**

- **Profil du dirigeant « libérateur »** : J-D Senard (catholicisme social, ingénieur) et Bertrand Ballarin (« gourou » de la démarche responsabilisation chez Michelin, haut gradé militaire, ancien directeur de nombreuses usines en France et en Asie où il avait déjà mis en œuvre cette démarche, doté d'une forte culture sciences humaines et sociales et de convictions sur la fin du taylorisme). Par ailleurs, Edouard Michelin parlait déjà du potentiel humain. QUI A PARLE LE PREMIER CHEZ VOUS D'« ENTREPRISE RESPONSABILISANTE » ? ET EN QUEL SENS ?

- **Quelles ont été les principales sources d'inspiration théoriques du dirigeant « libérateur » ?** Pour Bertrand Ballarin : Simone Weil, Isaac Getz, Alexandre Gérard, l'holocratie, Gary Hamel (s'agissant de l'entreprise du pourquoi), Frédéric Laloux, François Dupuis, Kotter (s'agissant du changement) ...

- **Comment appelez-vous la démarche engagée ?** Démarche de responsabilisation. Elle constitue l'une des 4 orientations stratégiques du groupe (digitalisation, ...).

- **Pourquoi cette démarche?** Parce que : 1/ si l'entreprise ne se met pas au niveau des petites entreprises agiles, nous allons être dépassés 2/ le taylorisme a montré ses limites, qui sont la non prise en compte du facteur l'humain qui du coup génère un non engagement du personnel.

- **Que pensez-vous de l'expression de "libération" ?** Au début on la reprenait, mais les gens qui la mettent en œuvre sur le terrain trouvent qu'elle est excessive : ils n'éprouvent pas le besoin d'être « libérés ».

- **Date de début de la démarche** : 2013.

- **Y-a-t-il eu des évolutions, des phases dans la mise en œuvre de cette démarche?** Il y a déjà eu trois phases : une phase démonstrateurs (application à de petits îlots de production), une phase pilotes (application à des usines), une phase groupe (application à l'ensemble du groupe Michelin).

Avant 2013, cette démarche prenait d'autres noms : on a parlé de « management autonome de la performance et du progrès » (MATP), puis d'« organisations responsabilisantes » dès les années 1990, lesquelles consistaient en la mise en place du Lean management avec

l'outillage qui allait avec, surtout dans le secteur de l'industrie. Aujourd'hui, la démarche n'est plus cantonnée à l'industrie mais appliquée l'ensemble du groupe.

### **Principales raisons de cette « responsabilisation » :**

- **Principale méthode suivie pour cette « responsabilisation » :** au cas par cas, en fonction de la motivation du dirigeant du site. Nous travaillons d'abord avec le leader, puis avec le comité de direction, puis avec l'ensemble du personnel.

- **En quoi consiste cette démarche ?** L'« îlot » constitue la plus petite équipe (10 à 30 personnes) de production chez Michelin. La démarche de responsabilisation est actuellement engagée dans dix-huit usines, avec trente-huit démonstrateurs, choisis sur la base du volontariat parmi les directeurs d'usine mais aussi les ouvriers de l'usine choisie pour expérimenter la « responsabilisation ». Les salariés et opérateurs choisissent dans un cadre donné les moyens qu'ils mettent en œuvre pour arriver au résultat : ils définissent les moyens et parfois les objectifs en fonction du degré de maturité)

- **Y-a-t-il partage de l'avoir ?** La mise en œuvre de cette démarche n'a pas entraîné de réévaluation de la participation des salariés. Une plus large participation des salariés au capital est aujourd'hui une visée, une option envisagée.

- **Y-a-t-il présence de syndicats ?** Oui. Dans les usines où la « responsabilisation » a été déployée, l'accueil par les syndicats a été plutôt bon.

- **Comment formez-vous les salariés à cette autonomie ?** Ceux qui l'ont déjà expérimentée forment les nouveaux. Bertrand Ballarin pilote une cellule de 8 personnes pour le Groupe : ceux-ci essayent de capitaliser sur les expériences en cours de réalisation. Des formations (mais aussi mentoring, coaching...) alimentées par les gens qui ont testé sont en train d'être mises en place.

- **Principales conséquences observées de cette démarche :** Depuis longtemps nous disons que nous ne voulons pas d'indicateurs ; nous nous servons d'une enquête d'engagement interne dans laquelle nous avons inséré un « indice de responsabilisation ». Dans l'industrie, nous observons une baisse de l'absentéisme, une augmentation de la motivation, et davantage de prise d'initiatives.

- **Principales limites et difficultés rencontrées :** Résistances du management intermédiaire, scepticisme du personnel (s'agit-il d'une énième « mode » managériale?), le poids inertiel du quotidien (les gens sont souvent volontaires, mais changer les habitudes est difficile : les gens disent qu'on leur demande un peu d'être schizophrènes), le « plafond de verre » (nous proposons des innovations mais la structure, le collectif a toujours un poids).

- **Raisons pour laquelle selon vous votre manière de faire n'est pas davantage partagée dans davantage d'entreprises :**

- **Que devient le management et les fonctions support :** Nous continuons de parler à la fois de « managers » et de « leaders », sans opposer les deux. Nous n'avons pas vraiment changé le rôle du manager.

- Comment mesurez-vous les progrès de la démarche engagée ?
- Des chercheurs ont-ils déjà étudié votre organisation ? Si oui, lesquels ?

## ❖ Egis

### *Frédéric Roques*

#### Profil de la société (chiffres clés, secteur, date de création, CA) :

L'ensemble du groupe Egis compte 12 000 personnes. Egis France comptait en 2011, quand Frédéric Roques y est arrivé, un bon millier de personnes, 120 millions de CA.

Egis est issue de l'externalisation de services techniques de l'Etat (ingénierie de travaux publics).

#### **- Profil du dirigeant :**

**- Comment s'appelle la démarche engagée ?** Ce projet s'appelait « Vision ». Nous n'avions pas communiqué dessus, car les gens en ont assez des grands projets, des grandes promesses, les gens veulent des actes. Ça s'appelait « vision » (l'objectif était de retrouver une forme de bonheur au travail) : on a travaillé pendant 2 ans en profondeur pour redéfinir notre raison d'être, notre ambition, notre vocation, nos valeurs (« qu'est-ce qui va nous relier ? »). Quand le projet a commencé à être concret, comme tout le monde parlait de « vision », on a gardé le nom. « Vision » a débuté en 2012.

#### **- Pourquoi ?**

- Que pensez-vous de l'expression de "libération" ? Je n'aime pas trop, je ne m'en suis jamais trop servi... On s'est vu catalogué dans cette rubrique. Car « libéré de qui, de quoi ? » Pour moi ce qui compte ce n'est pas l'expression mais le contenu. Ce que j'ai fait, c'est une innovation managériale.

**- date de "libération" s'il y a lieu :** début du processus en 2012

#### **- y-a-t-il eu des évolutions ?**

**- principales raisons de la « libération » :** il y a une dizaine d'années, le contexte devenant plus difficile, Egis a cherché à se rationaliser. J'ai trouvé Egis France dans une situation catastrophique, économiquement et humainement. Ce que l'on vendait 10 il y a dix ans, on le vend aujourd'hui entre 1 et 2 (= effondrement du marché). Il nous fallait donc trouver une agilité, avec une culture non bureaucratique, non hiérarchique, etc. Alors je me suis dit « on peut faire tous les plans de restructuration que l'on veut, si on ne s'attaque pas à la racine, à la culture, ça ne servira à rien ». Il fallait retrouver une forme d'envie, de fierté, de bonheur au travail. Ma conviction, c'était que les recettes pour ça étaient les mêmes que pour la vie

privée, pour trouver du sens à sa vie. Il s'agissait de retrouver les conditions d'une certaine forme de bonheur au travail.

- **principales caractéristiques** : je voulais que l'on soit très concret. Le résultat fut 4 règles d'or : mieux servir le client, tout ce qui ne sert pas à ça ne sert à rien (on a traqué tout ce qui était inutile au service du client), les egos (surtout celui des managers !) disparaissent derrière les objectifs collectifs, transparence totale des informations (au moins relatives au sujet que l'intéressé a à traiter).

### **Principales raisons de cette « responsabilisation » :**

- **principale méthode suivie pour cette « libération » :**

- partage de l'avoir ? J'avais demandé aux salariés de se pencher sur la question, mais il ne s'est rien passé. Un jour j'en ai eu assez et j'ai demandé à mon équipe de direction de réfléchir à autre chose. Aujourd'hui : chacun se fixe sa propre augmentation, cette décision doit préalablement être partagée entre eux (mais l'intéressé n'était pas obligé d'en tenir compte), cette décision était publique (transparente, de manière argumentée). Ça a donc été mis en place au niveau de mon équipe de direction. Et mon espoir aujourd'hui est que ça donne envie aux autres de refaire la même chose.

- **syndicat ?** Il y en a (CFDT, CGC, CGT). Le jour où les patrons ont vraiment une relation fluide avec les salariés, ils perdent leur raison d'être. J'ai donc été particulièrement attentif à ce qu'ils gardent leur rôle.

- **comment former les salariés à cette autonomie ?**

- **principales conséquences observées de cette « libération »** : Nos performances économiques ont été spectaculaires.

- **profil du dirigeant « libérateur »** : C'est F Roques lui-même. J'ai été formaté pendant 20 ans à ne pas supporter de ne pas maîtriser ce qui se passe dans l'entreprise. Rien ne m'a donc prédestiné à ça. Ce qui a été déclencheur, c'est lorsque j'ai trouvé cette souffrance et cette culture chez Egis France. Quelques années avant, j'avais vendu une société qui n'allait pas bien (que j'avais essayé de redresser), et quand elle a été vendue, sans que rien ne change, cette entreprise s'est mise à bien fonctionner et à gagner beaucoup d'argent. Et en fait c'est le fait que l'acheteur s'en était désintéressé, ne s'investissait pas dans le contrôle, qui a rendu libres les salariés et a favorisé leur prise d'initiative.

- **difficultés rencontrées et principales limites** : le patron (si le patron n'est pas prêt à accepter qu'il va se passer des choses dans l'entreprise avec lesquelles il ne sera pas d'accord, ça va être compliqué), puis le management intermédiaire (certains se sont rendus malades car bien qu'ils le voulaient ils n'y arrivaient pas, en particulier ceux qui avaient besoin de briller),

- **raisons pour laquelle selon vous votre manière de faire n'est pas davantage partagée :**

- **que devient le management et les fonctions support :**

- **quelles ont été les principales sources d'inspiration théorique** : Laloux, j'appartiens au cercle de dirigeants EVH (Entreprise Vivante pour des Hommes vivants : la place de l'humain dans l'entreprise est essentielle ; c'est du Co-développement), Alexandre Gérard, Getz.

- **comment mesurent-ils les progrès de leur démarche engagée** : le sourire sur le visage des gens, le plaisir d'être ensemble

- **des chercheurs ont-ils déjà étudié leur organisation** : Oui. Plusieurs thésards. Deux sont en cours : l'un à Dauphine (Albert David), l'autre à la Sorbonne (Patrick Gilbert), à l'EM Lyon P-Y Gomez s'est intéressé à nous.

Je suis parti car je passais trop de temps à témoigner à droite et à gauche, à faire des conférences. Or autant j'ai réussi à inspirer des dizaines d'entreprises en France, autant je n'ai pas réussi à influencer sur le reste du Groupe. Ce qui intéressait le Groupe, c'était nos résultats, mais ils n'étaient pas prêts à nous suivre. Ce qui m'a démotivé.

Je n'avais pas de bureau.

Une équipe de travail, c'est aujourd'hui de 5 à 100 personnes.

Aucun objectif n'est imposé. Chaque collaborateur et chaque équipe, à chaque niveau, doit définir ses propres objectifs et stratégies.

**Processus de décision** : celui qui est proposé par F Laloux dans Reinventing organizations : n'importe qui (même la femme de ménage) dans l'entreprise peut prendre n'importe quelle décision (même la stratégie pour les 10 ans à venir) à 2 conditions : consulter préalablement les experts du domaine concerné, et consulter les gens potentiellement impactés par cette décision. Le rôle du manager est de s'assurer que le processus de décision est bien suivi. En 5 ans, je n'ai jamais eu le cas de personne ne tenant pas compte de l'avis des personnes consultées.

**Notre question est** : « **Comment on va faire en sorte que les managers vont avoir la bonne posture managériale ?** » On a donc créé des « cercles de Co-développement » (dizaine de personnes). Cercles de pairs où, périodiquement, ils se retrouvaient et partageaient leurs bonnes et mauvaises expériences. Il n'y a pas une bonne posture.

Il y a des sites où la démarche n'a jamais été mise en place et d'autres où elle est allée très loin (Nantes par exemple). Elle n'avait rien d'une application uniforme.

**5 grands métiers** : l'aménagement de la ville, les routes et autoroutes, la mobilité (études sur le trafic routier, moyens de transport), architectes et paysagistes, conseil (autour des problématiques urbaines et de transport).

A un moment donné, l'ensemble des membres du mon comité de direction ont choisi de démissionner (suite à une visite chez Chronoflex).

48 groupes de travail se sont alors spontanément créés pour redéfinir (ils ont décidé de fermer des sites, de conquérir de nouveaux marchés...). En 6 mois ils ont redéfini une organisation et coopté les responsables de cette nouvelle organisation.

## ❖ Poult

### *Anne-Sophie Chevasson*

Est directrice de l'innovation et du développement, s'occupe de l'innovation au sens large, incluant la R&D, les aspects managériaux et organisationnels, travaille chez Poult depuis 2008 et s'occupe de la démarche de démocratisation de l'entreprise depuis 2010.

- **Profil de la société** (chiffres clés, secteur, date de création, CA) : Entreprise leader de la fabrication de biscuits sous marques de distributeur en France, nous fournissons toutes les enseignes en France, avec une PDM de 35%, en adressant quasiment tous les segments biscuitiers; entreprise créée en 1883. Récent rachat de Banket Groep (en juin) qui fait passer le groupe à 300 M€ de CA et internationalise fortement l'activité. 1200 salariés au global groupe. Le groupe est détenu par le fonds d'investissement Qualium, qui dépend de la Caisse des Dépôts et Consignations

- **Profil du dirigeant « libérateur »** : Carlos Verkaeren est arrivé dans l'entreprise en 2001, envoyé par le fonds familial belge qui la gérât à cette période, pour en réaliser le redressement avant de la revendre. Il est diplômé d'une Ecole de Commerce, avec un parcours dans la finance avant de prendre la tête du groupe. Il a toujours une forte sensibilité humaniste, qui s'est incarnée dans son mode de management de l'entreprise à partir de 2005.

- **Quelles ont été les principales sources d'inspiration théoriques du dirigeant « libérateur »** ? Je ne saurais pas forcément répondre à ce point. On a lu notamment les livres de Gary Hamel et regardé le fonctionnement de Semco, mais au moment du démarrage je ne sais pas ce qui l'a inspiré, à part la volonté de passer d'une stratégie de court terme de gestion, à une approche collaborative de long terme, et le refus de relancer un plan social à Montauban, qui en avait subi un en 2003, et dont les résultats étaient à nouveau problématiques.

- **Comment appelez-vous la démarche engagée ?** Nous l'appelons en interne "projet managerial" ou "projet d'entreprise", un projet destiné à développer l'autonomie et la responsabilité de tous, et nous le décrivons en externe comme un processus de démocratisation de l'entreprise (avec l'idée que, en tant que processus, c'est un mouvement qui ne s'arrête jamais, et qui est fait d'oscillations...)

- **Pourquoi cette démarche?** Sortir de la dictature du court terme, permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même, et surtout gagner en agilité et en capacité d'adaptation dans un monde qui bouge très rapidement, pour être capable d'anticiper les changements, ou au moins de s'y adapter le plus rapidement possible

- **Que pensez-vous de l'expression de "libération" ?** C'est une expression que nous n'utilisons que très peu. Nous avons rencontré Isaac Getz, qui a choisi de décrire ainsi le processus qu'il a étudié dans plusieurs entreprises (dont Poulton ne faisait pas partie), assez longtemps après le démarrage du projet, et après avoir beaucoup avancé de notre côté. Son travail et ses inputs ont permis d'enrichir nos réflexions, et nous avons apprécié les échanges avec les entreprises qui se sont réunies autour de lui, et ont suivi un chemin comparable au nôtre. Nous considérons pour autant le terme comme relativement impropre à décrire notre démarche. Tout d'abord parce que ce qu'il laisse entendre des autres entreprises et du fait que, libérées, elles ne le soient justement pas. Or il y a un grand risque à se considérer comme différent, "mieux" que les autres, ayant trouvé des réponses là où les autres seraient encore embourbés dans un schéma emprisonnant car on risque de ne plus s'ouvrir assez pour continuer à progresser. Ensuite parce que ce terme fait référence à un momentum, un "avant" et un "après" libération (contrairement à la démocratisation, qu'on peut comprendre comme un processus, il semble plus difficile d'être "partiellement" libéré...). Nous avons passé suffisamment de temps sur ce sujet pour savoir que c'est un chemin, ce qu'en dit d'ailleurs très bien Semler qui le parcourt depuis plus de 30 ans, on n'est jamais arrivé, et on oscille en permanence entre différents états, on n'est pas libéré ou non libéré, on est toujours dans un stade intermédiaire. Enfin, parce qu'il y a une connotation exaltante, extrêmement positive et désirable dans ce terme, comme si le processus apportait nécessairement uniquement des choses positives et les "bonnes" réponses. Or le processus est extrêmement exigeant, parfois douloureux, il nécessite un changement culturel très important, de fortes remises en question personnelles et collectives, et l'entreprise libérée n'est pas source de "libération" immédiate pour tous, on est dans un processus, et certains ne parviennent pas, individuellement, à passer les zones de blocages. Nous avons aussi constaté que les problèmes principaux étaient liés à une confusion entre libération et liberté, la recherche liberté pouvant conduire à de l'individualisme et au rejet de la contrainte. Ce en quoi le terme convient : la démarche, quand elle est bien appropriée, libère les énergies, la créativité, les talents...

- **Date de début de la démarche :** 2006 - Y-a-t-il eu des évolutions, des phases dans la mise en œuvre de cette démarche? Comment veux-tu que je fasse une réponse synthétique à des questions pareilles (???? ;-)) (moi qui ne suis pas synthétique et qui ai accompagné toute la démarche depuis 2008.....) 2007-2010 :

en parallèle, sur le plan culturel, démarche d'innovation (produits surtout, participative à l'époque) et sur le plan organisationnel réorganisation de l'usine de Montauban, principale usine du groupe alors en difficulté économique (400 salariés) 2010-2013 : réalisation des changements majeurs au niveau de l'organisation du groupe : suppression du codir, création de collectifs stratégiques pour les prises de décision, création d'une organisation "désilotée", en "familles de produits" gérant chacune leur activité, multi-métiers, lancement des réorganisations des autres sites de production sur le plan culturel : passage à une innovation collaborative, avec des dispositifs adaptés (coachs en inno, jeu de l'inno pour former les salariés qui n'ont pas l'habitude de faire de l'inno produits, création de la Poulton académie pour créer des formations innovantes pour accompagner le changement culturel, mise en place d'un premier réseau social interne pour favoriser la communication et la transparence de l'info) 2013-2016 : changement d'organisation du site de Briec (le plus contributif du groupe, contexte de changement très différent de celui de Montauban), états des lieux sur

les organisations pour identifier et tenter d'en résoudre les dysfonctionnements sur le plan culturel : développement de l'open innovation, des dispositifs favorisant l'intraprenariat (incubateur, start-up programme), des réflexions sur la reconnaissance individuelle (quelle alternative à l'action hiérarchique, comment permettre aux salariés de s'approprier leur propre parcours dans l'entreprise), nouvelle expérience de réseau social d'entreprise

- **Principales raisons de cette « libération »** : Agilité Capacité d'adaptation Pérennité de l'entreprise "Appropriation" par tous des enjeux de l'entreprise / empowerment des salariés pour démultiplier nos capacités de transformation et permettre la pérennité de l'entreprise

### Principales raisons de cette « responsabilisation » :

- **Principale méthode suivie pour cette « libération »** : Beaucoup d'expérimentations, promotion du droit à l'erreur, et un aller-retour permanent entre prise de hauteur pour théoriser le travail réalisé, l'expliquer, l'analyser et mise en oeuvre opérationnelle Travail en mode collaboratif y compris pour les réflexions organisationnelles, beaucoup de méthodes d'animation pour permettre de réaliser ces réflexions

- **Quelles sont les principales caractéristiques de cette démarche (= points saillants) ?** Travail en parallèle, et en alternance sur la culture et l'organisation : le changement culturel est nécessaire pour faire évoluer l'organisation, et réciproquement, il faut régulièrement changer l'organisation pour permettre d'aller encore plus loin dans l'évolution culturelle Participation du plus grand nombre à toutes les réflexions, y compris d'organisation et de gouvernance Accent fort sur l'innovation, qui est au coeur de la partie "culturelle" du changement, et clé dans la réussite de notre projet (et de notre entreprise)

– **Y-a-t-il partage de l'avoir (participation des salariés au capital, etc.) ?** Non – Y-a-t-il présence de syndicats ? Oui, qui doivent eux aussi réinventer leur rôle; ce sont pour nous de vrais partenaires de travail au quotidien

- **Comment formez-vous les salariés à l'autonomie requise ?**

Plusieurs dispositifs construits en interne : formation à la prise de parole par le théâtre pour tous les salariés, formations à la com interpersonnelle, formation par l'action (à l'intraprenariat et au travail en équipe), formation à l'animation de réunions (sous l'angle de jeu des acteurs et par une approche "scénarisée", encore en lien avec le théâtre), formation à l'accompagnement pour le bilan 360 ou au feedback pour les membres du collectif rémunération... Beaucoup de temps passé à expliquer et partager les enjeux stratégiques de l'entreprise : pour gagner en autonomie et prendre les meilleures décisions, il faut avoir la compétence nécessaire, et la connaissance, et la compréhension, de l'ensemble des enjeux (ex : newsletter finance qui présente pédagogiquement tous les résultats de l'entreprise)

- **Principales conséquences observées de cette démarche** : Très grande capacité de créativité, beaucoup de barrières, de censures et d'auto-censures sont levés Dans notre cas, grâce à un très grand foisonnement d'innovations produits, gain de 8 points de PDM sur le



marché de la GMS en France (32% à 40%) qui a permis de compenser en partie un marché biscuits MDD en recul par ailleurs

- **Principales limites et difficultés rencontrées** : Lenteurs parfois dans les prises de décision Dérives individuelles liées à la limitation de la hiérarchie, des contrôles, à la confusion entre liberté d'action dans l'intérêt de l'entreprise et liberté d'action dans l'intérêt du salarié Problèmes de définition des priorités, de régulation au sens large Difficultés des managers à s'approprier leur nouveau rôle Difficultés des salariés à travailler de façon objective sur des sujets d'organisation qui les concernent

- **Raisons pour laquelle selon vous votre manière de faire n'est pas davantage partagée dans davantage d'entreprises** : Changement total de paradigme par rapport aux certitudes acquises en profondeur depuis le début de nos études : nécessité de lâcher prise tant de la part des dirigeants (à qui une organisation déhiérarchisée fait peur, semble "impilotable", avec une forte remise en cause de leur rôle et de leur utilité) qui doivent pourtant nécessairement être à l'origine du projet, au moins le "top" dirigeant; nécessité pour chacun de se remettre en question, l'autonomie et la responsabilité peuvent faire peur, ou ne pas être un objectif pour certains dans le cadre de leur travail Changement qui nécessite beaucoup d'efforts, un effort continu, et qui a un impact d'abord négatif sur la performance dans les sites de production notamment (temps d'appropriation des nouvelles missions par les salariés)

- **Que devient le management et les fonctions support** : Une nouvelle appréhension de la mission des managers : accompagnement, aide à la décision, posture de coach; du fait de la montée en autonomie des équipes, on attend d'eux d'apporter aux équipes visions, ouverture sur l'extérieur, meilleur état de l'art du métier, accompagnement aux développements des équipiers; on observe cependant un trop grand basculement vers cette posture, au détriment du rôle de régulation que les managers ne parviennent plus toujours à assumer. Pour les fonctions support : une partie réintégrée dans les équipes de production, population ressentant parfois une certaine frustration dans un changement qui les "décentralise"

- **Comment mesurez-vous les progrès de la démarche engagée ?**

Pas de mesure évidente... On est plutôt sur du qualitatif, et encore une fois on n'est pas sur un "progrès" continu (on régresse parfois... ce qui fait partie des cycles d'organisation) - Des chercheurs ont-ils déjà étudié votre organisation ? Si oui, lesquels ? On a beaucoup travaillé avec Julien Bethencourt, Dr. en philosophie et Matthieu Pouget, docteur en arts de la scène Patrick Gilbert, Professeur à l'IAE de Paris; Nathalie Raulet-Croset, Maître de conférences à l'IAE de Paris, chercheur au Gregor et à i3-CRG Ecole Polytechnique. Spécialisée en comportement organisationnel et en théorie des organisations et Ann-Charlotte Teglborg, Professeure à Novancia, Chercheur associée au Gregor. Spécialisée en innovation organisationnelle, ont réalisé une étude de cas sur le modèle Poul

 **Conférence – débat entre dirigeants libérateurs et chercheurs sur la « libération d'entreprise » : Que penser de ce phénomène ?**

*Frédéric Roques, Egis*  
*Edouard Frignet, Gore*  
*Anne-Sophie Chevasson, Poult*  
*Marie Bourduge, Michelin*  
*Pierre Sinodinos, Anéo*  
*Michel Hervé, Groupe Hervé*

***Animé par Thibaud Brière***

Thibaud Brière Frédéric Roques : groupe Egis conseil et ingénierie, transport et travaux public, 12k personnes dont 1k en France. Projet vision en 2011. Pas de communication dessus car les gens en ont assez de la communication. Pendant 2 ans définition des valeurs, terme vision s'institue. Contexte difficile économiquement. Trouver une agilité, s'attaquer à la culture pour retrouver de l'envi. Conviction : même recette que dans la vie privée. Etre concret : quatre règles d'or : mieux servir le client, tout ce qui ne sert pas à ça ne sert à rien, les égos disparaissent derrière les objectifs collectifs et transparence. Une équipe de travail aujourd'hui à Egis est composé entre 5 et 100 personnes, aucun objectif imposé. Inspiré de F. Laloux : n'importe qui peut prendre n'importe quelle décision. A deux décisions : consulter les experts et les gens potentiellement impactés. Le rôle du manager est de s'assurer. En 5 ans jamais le cas de personnes qui ne suivent pas les avis. Cercle de Co-développement pour que les managers aient la bonne posture. Partage d'expérience sans essayer d'imposer une posture qui serait la meilleure. Démission ensemble des membres du CODIR, 48 groupes de travail se sont créés pour redéfinir l'organisation : fermer des sites, conquérir des nouveaux marchés, en six mois une nouvelle organisation et coopter les dirigeants. Sur rémunération, demande aux salariés de travailler sur le sujet mais il ne se passe rien. Impose un travail à son CODIR. Chacun décide de son augmentation mais doit justifier devant les autres. Espère que cela va inspirer les autres. Rôle des syndicats qui ont perdu leur raison d'être mais attentif à ce que garde un rôle. Performance exceptionnelle. Il a été formaté pendant 20 ans à ne pas supporter de ne pas savoir ce qui se passe dans l'entreprise. Déclencheur lorsque confronté à la souffrance à Egis. Vend une société plus tôt dans sa carrière et après la vente l'entreprise est devenue très performante. Pour lui c'est parce que l'acheteur ne s'intéressait pas du tout à ce qui se passait en interne contrairement à lui. N'aime pas l'expression de

libération. Principale limite c'est le patron, laisser faire. Mais également le management intermédiaire, certains se rendent malade mais n'arrive pas à rentrer dans le cercle. Source d'inspiration F. Laloux. Cercle de dirigeant EVH. Alexandre Gérard et Isaac Getz. Progrès : sourire sur le visage des gens. Deux recherches en cours Albert David à la Sorbonne et PY Gomez également. Départ d'EGIS car passe trop de temps à faire des conférences et que n'arrive pas à intéresser l'ensemble du groupe.

- **Depuis le départ que se passe-t-il ?**

**FR :** Un peu tôt pour le dire mais le processus n'est pas irréversible. En revanche, le plus important est le processus de transformation intérieur des personnes et notamment des managers qui lui sont irréversible.

- **Groupe caisse des dépôts, donc une émanation de l'Etat ? est-ce que c'est un élément qui joue sur la non diffusion plus large ?**

**FR :** Impact du caractère public de l'entreprise, probablement plus difficile dans une entreprise publique car il y a quand même un paramètre super important. La nécessité économique joue un rôle dans le cas d'Egis. Le meilleur moteur qui existe. Cela n'existe pas dans les entreprises publiques. Le type de transformation qu'on a vécu est incroyablement difficile à commencer par le patron, il ne se serait jamais lancé là-dedans s'il y avait eu un plan B plus facile. Dans une entreprise publique on a moins cela.

- **Quels sont les éléments permettant de dire qu'il y avait une situation humaine catastrophique ?**

Il venait du principal concurrent d'EGIS et le contraste était sans appel. Regardait EGIS comme un leader mais ceci avait complètement disparu de la conscience des salariés. Dramatique car cela aurait dû faire la fierté, la seule richesse de l'entreprise est la richesse humaine dans une société de conseil.

- **Laloux comme source d'inspiration majeure ? Quelle différence avec Getz ? en quoi plus inspirant ?**

Connait Laloux avant que publie son livre en France. Une intervention qui le marque beaucoup. Parle beaucoup de lui et la façon dont il parle de lui, un ancien de McKinsey, la prise de conscience de ce qu'il faisait ou pas et ce dont il passait à côté l'a marqué à vie, il n'oubliera jamais. Etudie les processus de décision comme personne ne l'avait fait avant très brillant. Mais ce qu'il retient c'est sa valeur humaine. Getz, un bouquin qui a le don de faire envie. On ne peut pas être indifférent à ce bouquin. En plus c'est un showman. Il sait donner envie. C'est le plus important car on ne convainc pas, on crée juste les conditions pour donner envie aux gens de faire.

- **impact de la libération sur la fonction RH ? Quel avenir dans EL ?**

Une grande question qui préoccupe beaucoup DRH. Ne pense pas comme Zobrist que pas besoin. Le cœur pour lui est la transformation du rôle de manager. Accompagnement de la conduite du changement, et ici ce n'est pas un changement c'est un bouleversement, donc hyper intéressant. Recrute un RH premier acte : voulait pas un technicien, ce qui est le cas de quasiment tous ceux qui sont venus, mais une personne

- **impression d'avoir fait des erreurs ? Comment prend soin de votre égo, une question que pose F. Laloux aux dirigeants ?**

Quand démarre se méfie beaucoup de lui-même. Bien identifier qu'il est le principal problème de la libération de l'entreprise. Ce qui fait tenir : chaque jour que voit quelque chose où pas d'accord et avait envie de reprendre le manche. Je me disais que je risquais de péter la démarche et que je n'avais pas de plan B. Après une autre musique se met en route : les choses qui se passent et que même dans vos rêves les plus fous vous n'auriez jamais osé demander. Vous voyez les gens se transformer. Pour un patron un bonheur inestimable. Quand vous vous faites du bien vous n'avez qu'une envi c'est de continuer. Je m'étais dit aussi que si on arrivait au bout de la démarche, le patron est inutile, donc mon rôle c'est de me rendre inutile. Un peu utopique, un rôle que le dirigeant ne peut pas lâcher : être là. Garant d'un espace de protection pour les salariés sans lequel il ne peut pas y avoir de créativité, de libération. Pas un projet au sens où on met des jalons. On crée des conditions pour que les choses se fassent après elles se font ou non. Des endroits où des fonctionnements très avancés et des endroits où ne se passent rien. Ça, il faut l'accepter. Le jour où le CODIR démissionne, car constate que constitue un obstacle, cela n'avait jamais été planifié. Cette période a eu aussi des aspects négatifs, la période qui se vit pas bien est celle de la cooptation. Difficile d'appliquer la règle N°3 sur les égos. Si on avait pu éviter mais il fallait aller au bout pour que les salariés reprennent en main l'organisation.

- **évolution du rôle Manager ?**

Manager coincé entre deux postures : se mettre de côté pour laisser libre court aux salariés mais tellement de côté que si un salarié se noie, il ne va pas jouer son rôle de soutien. A l'inverse s'il joue ce rôle-là, comme il reste le chef, son avis pollue, confortable de suivre son avis pour les salariés. Bonne posture du manager entre ces deux extrêmes est très difficile à trouver. Cercle de Co-développement marche bien. Chacun partage son expérience. La manière façon d'avancer pour trouver la bonne posture.

**Thibaud Brière sur Edouard Frignet :**

Gore est une entreprise de 10k salariés, sur tous les continents dans le secteur médical, textile etc. Fondé en 58 par Bill Gore. Très charismatique. Inspiré de l'organisation chez Dupond Numour, organisation en petit groupe. Inspiré de Douglas Mac-Grégor, pas de rang, pas de titre, tous les salariés appelés associés. Principe non hiérarchique. Liberté d'entreprise et auto-direction de chaque salarié. Parle plutôt de responsabilisation car

exprime bien notion auto-direction. Non hiérarchique mais très organisée. Treillage plat. Ce qui implique des points coordinateurs. Travail en petit groupe coordonné par des leaders naturels coopté ou élu, pas de règle. Se fixe propre objectif. Besoin dans équipe. Moyen discuté avec les coordinateurs. Quand impact autre salarié on doit les consulter pour prendre en compte leur point de vue et la direction de l'entreprise. Ligne de flottaison en dessous desquels on ne peut pas prendre de décision pour ne pas faire coller le navire. Augmente avec l'ancienneté. Parain pour la philosophie de l'entreprise. Coordinateur reçoit tous les retours et prends la décision. Chaque équipe peut remettre en cause son coordinateur et il est évalué par eux. Pas besoin de syndicat, la confiance est tellement forte. Principales limites : l'autonomie ne convient pas à certaines personnes et la prise de décision collective

Gary Hamel et Isaac Getz ont déjà étudié l'entreprise.

**EF : Original dans l'entreprise :** s'organise comme cela dès le début, ne s'est pas transformé. Et la première à faire cela au niveau global. Posture donnée par le groupe, crédibilité est un élément majeur pour être leader d'un groupe. Demande beaucoup d'écoute pour prendre de décision. On avance avec le groupe plutôt qu'on coordonne. Ne pas donner des réponses, la force est de savoir que son idée n'est pas la meilleure.

- **Associé correspond à quoi ?**

**EF :** sur le plan pragmatique, dans les deux ans de la création, Bill Gore veut que les salariés fassent parti de l'entreprise, achat d'action pour donner de la valeur, une partie de la société appartient au salarié. Après un côté sémantique : sortir du côté dépendance du terme salarié. Mettre tout le monde au même niveau. Cherche à atteindre un but collectif. Distinction entre titre à l'extérieur et à l'intérieur.

- **Une expérience avant ?**

**EF :** travaille seulement un an ailleurs. Aujourd'hui 35 ans d'expérience à Gore. Capacité de donner du retour sur beaucoup de situation dont 20 ans de leadership naturel.

- **Comment vous accompagner les gens qui rentrent ?**

**EF :** Dans recrutement, on regarde compétence mais pas seulement flexibilité et on demande si est à l'aise avec l'organisation au niveau intellectuel au moins. Après c'est le baptême du feu. Beaucoup d'entreprises pour bien cerner la personnalité. Après accompagne de façon précise : le parrain qui est choisi par l'associé mais dans un premier temps peut pas choisir donc un parrain pour débiter les six premiers mois. Si le salarié dit qu'il a du mal à cerner le périmètre au bout de 6 mois on voit que cela va être compliqué. Si au contraire il voit que c'est lui qui fixe son périmètre, tout est ouvert et tout est possible à partir du moment où on a des forces et qualité pour aider ce projet. Mais l'entreprise peut aider au développement des compétences aussi. Etre capable de dire ce qu'a besoin et que

voudrait faire. Pas ce que veut l'entreprise. Après on vérifie aussi ce que l'entreprise a besoin par rapport au marché.

**FR :** des personnes pour qui c'est leur manière de fonctionner et d'autres pour qui c'est beaucoup plus difficile. Des cercles de Co-développement pas que pour les managers. Entre pairs. Institue une sorte de cérémonial, rapport d'étonnement : comment nous aider pour mettre en place cette nouvelle culture d'entreprise, toujours

- **Qui porte le troisième aspect sur les besoins de l'entreprise ?**

**EF :** Sponsor développe la personnalité pas du tout sur le business. La deuxième personne c'est le leader, qui est coopté pour coordonner. Lui est axé sur le business, il travaille avec le sponsor pour s'assurer que les envies des salariés soient compatibles avec ce qu'il a besoin. Si ce n'est pas le cas, le leader est clair et un travail est mené pour trouver un autre groupe compatible. Laisse les choses venir par ce dont le salarié a besoin et laisser du temps à ce processus. Deux rôles qu'il faut bien séparer, essaie de tenir les deux choses à la fois. Un exemple : une équipe qui marche bien, le leader ne veut pas la changer pour que continue donc peut bloquer les envies des salariés. Sponsor choisi par le salarié car il a confiance en lui.

- **Comment forme le sponsor ?**

**EF :** Une formation basée sur l'écoute pour aider chaque personnalité à s'exprimer. Une relation de confiance. La communication est simple et très directe en raison de cela.

- **Importance de la fonction RH ?**

**EF :** Une organisation de RH qui est importante mais qui est au service du business. Comme le finance, ne mène pas mais reste présente. Importance dans le soutien à la culture d'entreprise, les recrutements. Rejoint souvent les réunions de business pour que comprenne. Une façon d'évaluer les salaires très spécifiques et les relations humaines sont garants pour que cela soit juste pour tout le monde.

- **si un associé ne respecte pas la culture ? rôle PDG ?**

**EF :** CEO a été élu, leader de la même manière, elle a un support interne aussi. Rend les choses plus simples. Rôle de coordination entre toutes les business units et faire vivre la culture d'entreprise.

Quand cela se passe mal, quatre valeurs : liberté, ligne flottaison (donc il faut consulter même si à la fin c'est moi qui prend la décision, si je prends une décision qui risque de mettre en danger, l'entreprise dit clairement tu ne prends pas cette décision), engagement personnel et honnêteté. Dernier très important dans un système où peu de contrôle, si quelqu'un est malhonnête de façon volontaire dans l'entreprise, c'est pas une journée de plus dans l'entreprise. Si volonté de contourner le système, ne va pas mettre en danger la ligne de flottaison de l'entreprise pour un ou deux. On paye pour cela mais cela coûterait bien plus cher si on laissait des exemples de personnes qui trichent et qui peuvent rester.

### **Pierre Sinodinos :**

Président fondateur d'Anéo, créé en 2002, conseil dans 5 domaines, performance, organisation, innovation, digitalisation et informatisation. Développeur en informatique et conseil en entreprise. Provincial qui n'a pas fait de grandes écoles et donc toujours dans l'apprentissage. Machine à idée mais aujourd'hui c'est les salariés qui proposent les idées. Pas de secrétaire ni de bureau dans l'entreprise. Entreprise de demain, aplati, libéré. N'oppose pas et met en harmonie, tout le reste est littérature. Laloux, holacracie puis Getz ainsi que le Lean management de Deming. Source d'inspiration confusus, laotzi, mais également Design Thinking.

Se sert d'une baisse d'activité en 2014 pour lancer transformation. Supprime pilotage des business unit, rentabilité croît. Au début sous-estime les conséquences psychologiques, certains se trouvent désavantageux, qu'il faut accompagner, ainsi. D'abord le premier cercle puis tous les salariés sont intéressés. Un vote quasi-unanimité pour transformer ce qui est enclenché en 2014. Supprime inutile, validation des congés, rémunération individuelle. Mentor comme Gore. Modifie les modalités de changer de grade.

Quand quelqu'un se déclare prêt pour cela, il est suivi et à la fin du suivi se mettent d'accord. Augmentation individuelle se font pas décision du collectif du grade du dessous. Si des personnes s'estiment léser elles peuvent faire appel devant une commission composé de différents grades. On s'expose de plus en plus aux autres. Tout le monde voit tout le monde, pas.

Moins de fonction support donc réduit coût de 10%. Lundi matin, tout le business est passé en revue devant tous les salariés invités. Peuvent se proposer pour accompagner en fonction de leur compétence. Equipe de 5 à 10 coordonné par un leader naturel, souvent le plus performant mais qui peut être coopté. Il y a 8 mois les directeurs entre au capital. Syndicat, un délégué qui part de lui-même. Récemment plusieurs listes et des personnes très constructives qui se présentes sur une liste. Risque surinvestissement individuel. Demande du lâcher prise, pas naturel. Anti indicateur, dent si les gens sont plus heureux. Aucun chercheur n'a étudié.

### **Michel Hervé :**

Groupe Hervé : 4 pôles : BTP, numérique, conseil et industrie. Fondé il y a quarante ans au début une centaine de personnes. Aujourd'hui 25 sociétés dans 55 agences France, Maroc, Suisse 2850 salariés appelé intra-entrepreneur. Maire puis député et même député européen.

Aujourd'hui président du groupe du surveillance et ses enfants et sa femme sont aux manettes. Lui garant de la philosophie. Projet une organisation sans exécutant. Organisation

fractale ou démocratie confédérale. Chaque équipe se donne ses propres objectifs. Les objectifs des niveaux au-dessus sont l'agrégation de ceux d'en dessous.

Ne voulait pas d'organisation dans lequel quelqu'un dit je n'ai fait qu'obéir. Scepticisme vis-à-vis du terme de libération mais les étiquettes passent et l'organisation de l'entreprise demeure. Début de la démarche 1972. Pas de participation au capital car si les gens jouent avec leur propre bille sont moins créatif. Pas de syndicat, car ce sont des contres pouvoir et s'il n'y a plus de pouvoir ils ne sont plus nécessaires. Encore des structures de manager : sont des recruteurs, des éducateurs sur le savoir être et un rôle de catalyseur, ne donne pas son avis mais ramasse la décision collective. Management concertatif. Quasiment pas de fonction support, leur équivalent sont disséminées dans les équipes comme des « journalistes internes ». Pas une norme qui s'applique de haut en bas mais qui est discuté dans les équipes.

**MH :** pour que les personnes aient une existence après l'existence, il faut être dans une position d'entreprendre. Pour cela il faut bien se connaître et avoir un regard de l'autre mais que l'on choisit. Responsabilité individuelle mais il faut aussi s'amputer d'une partie de soit pour accepter la part collective. Pour cela avoir des petites équipes qui font fraternité. On ne recherche pas seulement la liberté. Possible que parce qu'il y a un manager catalyseur qui est là pour faire du commun. Décision unanime ou quasi unanime. Autonomie responsable et non plus dans l'éthique de la conviction et qui sont ou pour (sans se poser de question) ou contre (avec un syndicalisme pour se faire représenter).

Les résistances liées au phénomène de l'école en France qui est une catastrophe, une relation binaire au chef. Des expériences d'instituteur comme catalyseur. Ce n'est pas parce que l'on sait qu'on sait faire savoir, rend très humble, les enfants qui apprennent à l'instituteur d'apprendre. Si on prend l'habitude de suivre et qu'on est en difficulté on demande au manager de diriger et là il se fait piéger et fait ce rôle de direction et là c'est catastrophique. Piège de l'éthique de conviction.

### **Marie Bourdige :**

Clermontoise, étude de communication, travaille dans une agence de communication ayant pour client, un peu d'évènementiel et de journaliste et depuis 3 ans sur la responsabilisation au sein de Michelin.

#### **- Profil du dirigeant libérateur ?**

Une devise devient ce que tu es. Historiquement humain au cœur de la démarche. Après histoire reprend son cours avec le taylorisme à l'antinomie de cela. Néanmoins, dirigeants successifs donnent beaucoup de place à l'homme. Aujourd'hui J.D. Sémarque pose de façon très claire qu'il veut une nouvelle façon de manager l'ensemble de l'entreprise. Démarche commence en sous-marin depuis 10 ans et de manière officielle depuis 3 ans.

#### **- Motivation ?**



Conviction personnelle et une certitude : avec le monde d'internet si on ne change pas le système de management pour une entreprise de 117k. Conjonction entre les deux.

- Source d'inspiration ?

Des gens en interne qui étaient formés sur le sujet.

- **nom ?**

Responsabilisation. Une des quatre orientations avec le service au client, digitalisation et simplification en se débarrassant des processus sclérosant (même si il peut être aidant aussi).

- **démarche ?**

Ce que disent les opérateurs : on nous permet d'arrêter de poser notre cerveau pour notre travail. Utiliser l'ensemble de leurs compétences.

- **Concrètement comment s'y prend ?**

39 ilots de production dans 18 usines. Des petits pas de responsabilisation dans le quotidien. Ne fait plus valider les conjoints. Des choses identifiées par eux dans leur quotidien. Prends parfois certains rôles qu'exerçaient leurs chefs. Ensuite passe à 6 sites pilotes dans 6 pays. Aujourd'hui s'étend au groupe car résultat très bon. Mesure de performance sur les ilots. Engagement des gens. Absentéisme baisse.

- **responsabilisation porte sur quoi ?**

On explique aux gens ce qu'est la responsabilisation au travers de livre mais également du avant/après. Qu'est-ce que tu pourrais faire toi pour responsabiliser ton boulot ? Par exemple fixer ses objectifs ? Suffit de nous donner la ligne guide et nous on fixe l'objectif et les moyens. Dit le pourquoi et eux définissent le commun.

- **partage de l'avoir ?**

Actionariat ouvert aux salariés historiquement. On travaille la rémunération. Beaucoup de groupes de travail en cours.

- **syndicats ?**

Oui, évidemment en France. Des usines avec des taux des syndicalisations forts. Transparence vis-à-vis des syndicats qui l'accepte plutôt bien. Quelques situations d'évolution conjointe dans le même sens.

- **résistances ?**

Peur du changement. Tous envie d'être chef et changer leur rôle fait peur. Certains inconfortable sur responsabilisation.

### **Anne-Sophie Chevasson :**

Ce que moi je peux apporter comme je passe en dernier. 8 ans chez Renault et 8 ans chez Poulit. Vécu le modèle à tous les niveaux. Accompagne transformation dans un site. Se mettre au service, ne pas donner des réponses. Sous fond d'investissement la caisse des dépôts. Biscuiterie à marque de distributeur. Démocratisation de l'entreprise en plusieurs phases. Dans des sites qui ont des problèmes économiques ou qui marchent, différentes configurations. Travaille sur l'innovation sociale avec un philosophe. Rendre capable de

raisonner sur des sujets de gouvernance. CODIR supprimé en 2011, remplacé par des entités qui réfléchissent aux investissements, gouvernance, allocation RH... Beaucoup d'opérateurs de production qui n'étaient pas libérées avant un énorme défi, rachat d'autres structures. Effondrement du marché des marques de distributeurs, ne peut pas piloté. Contrainte de résultat à atteindre qui sont fixés à l'externe. Un travail sur le management aussi car risque qu'il ne fasse rien du tout.

**SEMCO** : popularité des entreprises libérées, défaut : purifier ces entreprises sur un modèle unique de salarié alors que lui considère que le paresseux, le lent sont absolument nécessaires à l'entreprise. Concentrer beaucoup de créativité devient une utopie malsaine.

**MH** : nous au travers petite unité on cherche de la singularité. Demande de la différence. Rechercher de la singularité. Travail avec des handicapés mentaux.

**EF** : pas un problème spécifique aux EL également dans les entreprises classiques. Par contre EL donne plus de chance d'intégrer des personnes très différentes. Seul chose qu'on n'est pas capable d'intégrer c'est ceux qui sont tellement cassés par le système éducatif et qui ne sont pas capables de prendre des responsabilités. Et les salariés qui ne respectent pas les valeurs collectives.

**MB** : démarche responsabilisation parfois fait émerger des différences. Les gens expriment qu'avant ils étaient tous pareil. Faire émerger des compétences différentes qu'ils mettent en œuvre pour l'équipe.

**PS** : Google font beaucoup de recrutement sur les smart créatives mais du mal à les faire fonctionner ensemble. On peut faire du créatif sans smart créative en collectif. GAFa parie sur l'individu et a du mal avec cela.

**FR** : Un vrai risque qu'on entend dans les critiques de l'EL, c'est le côté secte, où on ne tolère pas une autre façon de voir l'entreprise. Un risque d'expulser de l'entreprise toute personne pas dans le moule. Utile car pousse dans retronchement, voir les limites du système. Un système où on ne cherche pas à convaincre.

- **Problème de recrutement aujourd'hui avec célébrité de vos entreprises ?**

**ASC** : Nous on est d'habitude sous les radars donc plutôt bien. On attire plus de candidature du coup et s'est plutôt mieux.

**EF** : Gore très attirante. Entreprise parle peu de cela pendant longtemps. Un engouement seulement depuis les années 2000. Pour la plupart des salariés qui rejoignent l'entreprise c'est ce qui motive à venir. Génération Z ne rentreront pas dans les organisations classiques...

- **relation avec actionnaire**

**ASC :** Un système financier très antinomique avec ce que l'on met en place. Nos réflexions prennent plus de temps. Nécessite une autre forme de créativité. Nos actionnaires ont aussi leurs propres financeurs à qui ils doivent rendre des comptes. Du mal à ne pas faire redescendre cette pression.

- **CDD ?**

**EF :** Pas de différence, traité de la même manière. Parfois intègre mais parfois non. Dépend des besoins de l'entreprise.

**ASC :** 15 à 20% d'intérimaire car variation forte qui ne dépendent pas de nous. Après quand revient, s'intègre dans les équipes mais on n'a pas les moyens de les former à nos modes de fonctionnement... un vrai sujet.

- **risque surinvestissement ?**

**FR :** Vrai risque, un rôle clé du manager. Seul question que pose aux salariés que rencontrent : « comment allez-vous ? ». Nécessite confiance. Aime pas le mot démocratie, ne correspond pas bien. Subsidiarité oui. Preuve de réussite, le fait que même réponse de tous les membres de l'équipe. Une énorme confiance qui fait que chacun peut prendre le boulot de l'autre. A ce moment le risque est limité car des multiples contres pouvoirs.

**MH :** Une fois par mois, une réunion sans objectif pour faire le chemin en marchant.

**EF :** oui un risque, sponsor a beaucoup d'importance. Donne facilement trois mois à une personne pour faire cela. Parfois même on ne donne pas le choix.

- **qu'est-ce que peut apporter la recherche aujourd'hui ?**

**PS :** un vrai sujet dans la stratégie et la gestion du temps. Anéo, on n'a plus de budget car permet pas agilité. Besoin d'outils pour avoir une information en temps réel pour savoir si peut faire investissement. Besoin transparence pour l'ensemble des salariés. Aussi comment on gère le temps dans ce monde qui va de plus en plus vite. Soit on a un organe de direction qui fixe des orientations mais que à moitié libéré. Pas d'outils adaptés.

**MH :** chercheur renvoie des questions. Après ce qu'il n'aime pas chez les chercheurs c'est qu'ils font du buzz et lui n'aime pas la lumière.

**FR :** poser des questions mais n'apporter pas de réponse. Ne pas essayer de chercher la bonne méthode. Toujours ouvert, des questionnements fortement très utile.

**PS :** un autre sujet qu'est ce qui remplace l'ascenseur social dans une EL ? Aussi notion de performance collectif, tous les systèmes pilotent la performance collective, pas d'outils. Traditionnellement on découpe les objectifs par tête et du coup on oppose.

**FE :** relation à distance, quelque chose qui ne passe pas avec les outils de communication. Donne de la liberté mais en même temps on s'appauvrit.

**MB :** Nouvelle ergonomie du travail, nouvel écosystème de travail

**ASC :** comment on pilote sans faire du « commandant control » ? Comment on fait passer à des gens qui sont en limite conceptuel sur un sujet ? Un vrai sujet car demain des jobs vont disparaître.

Le terme de libéré ne nous convient pas. Notre travail commence avant le travail de Getz. Le grand mérite du concept c'est de permettre de créer un groupe d'entreprise et d'échanger avec eux. On voit des points communs mais également des différences. Le principal point commun c'est d'aller au-delà de l'organisation sur des questions de culture.

#### **Diego Landivar :**

Une différence entre les utopies telles que celle d'Olivetti et l'EL c'est que pour les premiers l'objectif final n'est pas l'entreprise mais on vise un progrès social, ce qui n'est pas le cas de l'EL. Une des grandes forces d'Olivetti est de penser même à l'après son entreprise, de prendre en compte le fait qu'elle peut disparaître. Finalement n'est-ce pas le dernier baston de renoncement au pouvoir de se dire que l'entreprise peut disparaître et que ce n'est pas très grave

- **Camille Aigouy, Etudiante en Master 2 Montpellier Business School, « L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et processus de libération : le cas de Volkswagen France »**

Excès de processus, contrôleur de gestion, mettre des barrières professionnelles aux gens. Simplification des process chez Volkswagen. Résultat très positif autant au niveau économique du temps que des retours des salariés.

Nécessité d'innover mais création de contrôle et du process, de la complexité.

Clé de la réussite, communication interne avec un jeu concours. Proposition d'idées par les salariés qui sont hiérarchisées en fonction de leur facilité de mise en œuvre. Une décision du comité de direction.

Principale limite à la simplification : le rôle de la maison mère qui est le principal acteur de création de process et qui n'a pas pu être touché.

Point faible : manager ne s'approprie pas tous le projet.

Des processus qui protègent également.

Des effets pervers également parce que des choses que l'on pense supprimer et qui sont nécessaires, du coup il faut toujours les faire et en plus on n'a plus le temps pour le faire.

### **Pedro Landivar :**

Vous allez trop vite dans l'analogie entre simplification et libération. Au final, plutôt l'impression que c'est de la rationalisation pour gagner en efficacité. Une tendance : est-ce que chaque entreprise qui va mener une expérimentation en 2016 va le nommer libération ? Au risque de diluer le modèle. Ressemble beaucoup à du Lean aussi.

- **Valérie Baroteaux, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales Paris, « Histoire croisée de l'utopie industrielle »**

« Le secteur manufacturier dans la première moitié du XXème siècle entre organisation sociale et pouvoir patronale »

Se propose de montrer comment dans la première moitié du XXème siècle l'usine devient un nouveau lieu de questionnement de l'organisation du travail et des relations de pouvoir. Manufacture, pouvoir d'organisation des patrons de l'entreprise et sur les structures sociales qui l'entoure. Bien souvent donne lieu à un paternalisme de management pour fidéliser les salariés sans leur donner de pouvoir dans la gouvernance.

Owen et Godin assignent à l'entrepreneur une dimension inédite.

Owen, un enfant de la RI, se retrouve à 21 à la tête d'une grande entreprise après avoir été commis drapier. Initié aux idées des lumières et au problème social par un médecin.

Godin, atelier paternel, fait un tour de France qui lui permet de rendre compte de la misère ouvrière. Découvre le principe d'association de Fourier avec le phalanstère.

Dispose tous les deux d'un cadre de référence théorique rationaliste pour adresser la question de la misère ouvrière.

**Owen :** méthode qui amorce le management scientifique du travail auquel il ajoute ses propres éléments. Choix des managers parmi les plus respectés de l'usine. Gagne progressivement la confiance de ces salariés notamment quand il continue à payer le salaire de ses salariés malgré chômage technique. Le moniteur silencieux, communication interne, chaque ouvrier est invité à faire part de ses préoccupations.

Godin : faire endosser à chaque salarié le rôle d'entrepreneur. Guide toute la démarche de Godin. Groupe de réflexion pour mettre ses compétences au service de l'entreprise. Participer aussi à l'amélioration des méthodes ou du management. Caisse de secours géré par des salariés pour développer le sens de la responsabilité. Défi de certains salariés et des désillusions. Greve 1880 pourtant année de la création de l'association du capital et du travail. Mode de gouvernance hiérarchique et élitiste fondée sur le travail et le mérite.

Owen vise à établir un homme nouveau, amélioration du village, maîtriser l'environnement afin de créer un lieu propice au développement de chacun. Même procédé que pour son usine, remet le village au salarié et les rend responsable de l'entretien. Opposition des

femmes dans un premier temps mais règles progressivement acceptées. Godin également un projet de village avec le palais social. Faire bénéficier les salariés d'un confort bourgeois. Commerçant de la ville très opposé.

Egalement un volet éducation dans les deux projets pour développer un sens de la communauté mêlant responsabilité et savoir être. Récompense au mérite.

- **Jean Claude Casalegno, l'entreprise libérée : une métaphore romanesque pour repenser (re-panser) le management ?**

Surpris par le caractère soudain de l'émergence du phénomène et mise en scène de ce mouvement. Souvent également une forme de violence symbolique dans le discours : ou on adhère ou on est excommunié. En train de fabriquer un symptôme dans notre société ? Une histoire racontée avec romantisme : des épreuves à dépasser, des ennemis et des soutiens etc. Côté excentrique, très romantisé, beaucoup sur l'émotion...

Terme aura sans doute une durée de vie sans doute courte car paradoxale et d'ailleurs les leaders de ces entreprises n'utilisent que rarement ce terme.

Théorie du chaos management, se débarrasser de l'organisation pour mettre sous pression les salariés. Getz va moins là mais partage certaines idées.

Point commun remise en cause de la figure traditionnelle de l'autorité.

Terme libération est un « cri publicitaire » ou « idéologène » c'est-à-dire dispositif sémantique polysémique et polémique qui vise à déconstruire des énoncés antérieurs pour faire émerger des nouveaux sens. Métaphore : une image qui a beaucoup de sens mais pas accessible d'emblée.

Forme organisationnelles précédentes créé un désespoir besoin d'une explosion cathartique pour aller vers du nouveau. Une étape nécessaire pour Laplantine qui peut prendre trois formes messianique (leader charismatique portant un discours de purification), d'expérience et utopique. Parfois l'El tend beaucoup vers le messianique.

Entreprise délibérée intéressant car plus de délibération.

- **Est-ce un mythe ?**

Mythe a une mauvaise image mais en réalité c'est l'énergie pour agir. Les expériences racontées sont clairement des mythes mais cela ne veut pas dire que c'est du vent... c'est très important.

- **Daniel Bonnet, ISEOR, Université Lyon III, « L'ambivalence constitutive de l'entreprise libérée. Introduction à l'énantologie de la genèse »**

Contradiction ontologique du concept d'EL. Recherche intervention dans deux terrains. Consortium de coopérative dont il pilote la fusion. Plateforme numérique de collectivité territoriale qui vient des gens de terrain, aujourd'hui se pose la question de la gouvernance de cette plateforme. Tous les deux sous la contrainte soit marché soit réforme territoriale.

EL comme sophistique qui traverse le processus de civilisation du monde de l'entreprise capitaliste ?

Enantiologie : étude des formes de conjonctions opposées, duplicité, paradoxe. Quelque chose à dire de la relation entre les pôles opposés

Liberté un principe fondamental qui s'opposerait toute forme de contrainte. Entreprise un cadre normatif.