



Les Cercles de Progrès
France

Mardi 21 Janvier 2014

« L'entreprise Libérée »

Isaac Getz - Banque Populaire, Balma

- **La vie du Cercle du Pastel**

L'année 2014 débute avec un thème et un intervenant qui décoiffent, Isaac Getz intervient sur la notion de liberté et d'égalité intrinsèque dans l'entreprise.

Nous accueillons un nouveau membre, Raphaël Petit, associé de Jean-Pierre Chometon, ils viendront alternativement aux journées du Cercle du Pastel.

La « séance interne » initiée en 2012 par Eric Déliac, aura lieu le Mardi 13 mai. Sylvie Iris propose que l'ensemble des membres réfléchissent et échangent lors de cette journée à l'identité des Cercles, son positionnement, son développement (&Maroc) et sa pérennité. L'idée serait d'inviter Dominique Drouet et 1 ou 2 membres dirigeants de CdPM pour y participer. La matinée pourrait être consacrée à la visite de l'Entreprise Poulit à Montauban, un des exemples de réussite d'Entreprise Libérée dans la région. La journée du 11 février sera l'occasion de refaire un point plus précis avec les membres présents et d'avancer sur ce projet ensemble.

Un taux de participation aujourd'hui de 72%, (absents MC Barreau, H.JeanJacques, A.Llanès, J.Gimeno et F. Sartorelli).

- **Intervention d'Isaac Getz**

Isaac Getz est Professeur de Leadership et de l'Innovation à ESCP Europe. Il a fait des études d'ingénieur en Mathématiques Appliquées et en Computer Science, est diplômé d'un Master en Science de Management, d'un Doctorat en Psychologie et d'une habilitation à Diriger des Recherches en Gestion. Il a été professeur visitant aux Universités Cornell, Stanford et à l'Université du Massachusetts. Isaac Getz a conduit et publié de nombreux travaux sur des sujets liés au management des idées, de l'innovation et de la créativité, à la transformation organisationnelle et au leadership libérateur.

En 2009, il a co-publié avec B. Carney son nouvel ouvrage « *Liberté & Cie* » sur les leaders et leurs entreprises extraordinaires qui permettent une liberté d'initiative complète à leurs collaborateurs. **Il dédicace et offre son livre à tous les participants de la journée. Site : <http://liberteetcie.com>**

- Comprendre comment fonctionnent ces entreprises libérées ?
- Comment libérer l'initiative et la créativité de tous ?
- Existe-t-il des méthodologies pour gérer une telle transformation ?
- Dans ce processus de libéralisation de l'entreprise, quelles sont les questions que vous êtes amenés à vous poser ?

En éayant ces propos passionnants d'exemples tout aussi fascinants et qui montrent une réussite du système « libéré », Isaac nous a fait part de son approche de « libérateur », qui propose d'en finir avec le management « hiérarchique », où l'homme est une ressource et non pas un être humain.

1. **Attachez vos ceintures**

- 11% de patrons se lèvent heureux d'aller travailler, représentés par une poule qui pond des œufs « en or », épiée par les « coqs



Les Cercles de Progrès France

- 61% sont « désengagés », venant travailler dans un but alimentaire, représentés par « un cheval » allongé (passivité)
- et ... 28% « d'activement désengagés », venant au travail dans une logique destructive !

Comment libérer l'initiative et la créativité de tous ?

Il est temps de se poser des questions que l'on ne se posait pas auparavant. Pourquoi devient-on ce « cheval », ces patrons l'étaient-ils au départ ?

Il faut avoir le courage d'aller à l'encontre et à l'opposé des pratiques existantes, que l'on continue à employer malgré la lassitude et le cynisme.

Un courage permettant de lâcher prise, de tourner le dos à la facilité tentante du « Command & Contrôle ». Faire confiance à ses équipes.



C'est inutile d'être un leader « jardinier », si les fleurs ne poussent pas, il faut les changer de place...

Les collaborateurs et les salariés ont des besoins psychologiques, pas uniquement physiologiques ou de sécurité comme le montre la pyramide de Maslow.

L'épanouissement au travail n'existe pas dans le Code du Travail !!

2. L'ascension de la montagne

Transformer l'entreprise est une étape longue, qui prend en moyenne 3 ans, cela ne se fait pas sans problème et remise en question et peut paraître « hasardeux ».

Le projet doit être initié et mené en grande partie par le N°1 car il implique une révision complète de toutes les pratiques managériales de l'entreprise.

Les dirigeants doivent accepter **3 des principes communs**, énumérés ci-dessous, mais cela demande un **engagement total** de leur part :

■ EGALITE INTRINSÈQUE

Il s'agit de traiter avec confiance, bienveillance et considération (voir amour...) ses collaborateurs. Supprimer tous les symboles et privilèges empêchant d'entretenir un sentiment d'égalité intrinsèque.

A la question « chef, j'ai un problème », laisser au salarié trouver la solution. Peu importe le temps de réflexion, l'important est de le mettre devant ses responsabilités. Ne pas prendre les décisions à la place de ses collaborateurs, comme dans le Monkey Business.

A partir du moment où les gens sont égaux, on peut commencer à partager des idées plus facilement.

Exemple de SOL, entreprise N°2 de nettoyage industriel en Finlande, où la Présidente, Liisa Joronen a fait de la « femme de ménage » un métier de fierté, en « libérant et rendant ambitieux » son personnel. (+15% de croissance depuis plus de 20 ans). « L'homme est bon et veut faire un bon travail, les gens ne sont pas paresseux » L. Joronen



Posez à vos collaborateurs la question suivante :

« Avez-vous tout ce qu'il vous faut pour bien faire votre travail aujourd'hui ? »

Cela ne peut qu'augmenter la productivité et le besoin de reconnaissance des salariés.

Ex de l'uniforme des femmes de ménages désirant des couleurs vives ... Résultats ++



Les Cercles de Progrès France

■ DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Ce besoin est indispensable à développer dans les entreprises à « libérer ». Il va de pair avec celui de la vision : une vision claire et partagée qui permet aux équipes de comprendre comment leur contribution s'inscrit dans cette vision et leur permet aussi de prendre les bonnes décisions.

« Enrichir les emplois et enrichir ceux qui les exercent en leur apportant plus d'informations et d'éducation » Mc Dermott – PdG Cie assurance USAA (N°5 aux USA)

Servir les autres comme on aimerait être servi soi-même !

Chaque leader d'entreprise libérée est revenu à l'idée qu'il n'est qu'un individu et que, pour atteindre l'excellence, il faut exploiter pleinement les connaissances et les capacités de tous les membres de l'entreprise – Liberté & Cie p.251

Isaac Getz prend l'exemple de l'inscription d'études universitaires et de cours du soir **dans l'entreprise**, pris en charge par la société USAA.

Des résultats spectaculaires, des entreprises innovatrices de services avec la devise toujours présente « si l'on sert bien nos clients, ils vont revenir ». On peut parler également de « culture du bonheur ».

Passer de l'entreprise de la paperasse → développement ZERO

A l'entreprise du développement illimité.



■ AUTO DIRECTION

Passer de l'entreprise de la subordination, à celle de la prise d'initiative

Les entreprises libérées **donnent libre cours à l'esprit d'initiative et aux talents de chacun** de leurs employés, et elles ont réussi là où leurs concurrentes ont échoué. Les salariés décident de ce qu'ils font.

Isaac cite aussi bien l'exemple de Gore (croissance organique de 15%) ou Harley Davidson (capitalisation > à General Motors, avec une marge d'exploitation de plus de 30%)

Il est temps de cesser de motiver les salariés. **Les méthodes standard échouent et engendrent de la frustration et du cynisme.**

L'exemple frappant de la « libéralisation » du Ministère de la Sécurité Sociale en Belgique n'est pas une « histoire belge », mais la preuve que toutes institutions peuvent engendrer et réussir dans le processus de « culture de la liberté ».

Don't motivate → TRUST
Don't manage → LOVE
Don't work → HAVE FUN
Don't complain → INNOVATE

Frank Van
Massenhove
Patron du
Ministère

La hiérarchie rend l'organisation **aveugle** des problèmes. Personne ne les signale car ils sont vus comme une **critique** du manager qui est « le plus intelligent ». Les managers classiques ont **peur** de lâcher le contrôle... Cela déconcerte, **mais je veux rendre les salariés heureux**

Un salarié heureux en quelques chiffres :

2 x moins malade
6 x moins absent
9 x plus loyal
et 65 x plus créatif

Le bonheur au travail, bientôt sur ARTE 1 semestre 2014

<http://www.touscoprod.com/fr//project/produce?id=846>



Les Cercles de Progrès France

3. A vous de jouer ?

L'après midi a été consacré à un échange entre les participants et Isaac, sur la base de questions préparées en sous-groupes :

- Cela paraît si simple, pourquoi si peu d'entreprises appliquent ce processus « libérateur » ?
- Comment détecter en interne ceux qui peuvent entrer dans le jeu ?
- Comment gérer les baisses d'effectif ?
- Comment partager les gains et/ou les sacrifices ?
- Comment gérer les relations amicales dans l'entreprise et la transgression des règles ?
- Libérer une entreprise qui marche bien ? Pourquoi ?...

Il est légitime de se poser de nombreuses questions, et les réponses figurent dans le livre d'Isaac Getz et de Brian Carney, « Liberté & Cie », ouvrage de pur leadership, éclairant et s'appuyant sur de nombreux entretiens et témoignages de « leaders libérateurs ». La triple compétence, business, managériale et psychologique des auteurs, permet de multiplier les perspectives et contribue à la capacité de conviction des thèses soutenues.

Néanmoins, Isaac a insisté sur les points suivants :

1. Seul le N°1 peut être à l'initiative de cette libération, en abandonnant son EGO et en descendant de la pyramide ! C'est à LUI DE MONTRER L'EXEMPLE.
2. Ne pas avoir de préjugés, dès que l'on est « bipède » on peut y arriver
3. Avoir une vision AMBITIEUSE, chaque personne ignore son POTENTIEL
4. Le recrutement est un sujet stratégique
5. Traiter les gens comme des ADULTES et CO-CONSTRUCTEURS de nouvelles valeurs économiques
6. Avoir l'esprit de COOPERATION et D'ENTRAIDE
7. Rester EQUITABLE
8. Etre REACTIF en mobilisant l'intelligence et la force des collaborateurs

En conclusion

Statistiquement, seul 1% des entreprises survivent plus de 40 ans.

Vous l'aurez compris, pour Isaac Getz, avec les turbulences, le manque de productivité et le monde qui change, la structure archi-rigide d'une entreprise hiérarchique et bureaucratique traditionnelle est complètement inadaptée. Il invite tous les dirigeants à se réunir pour libérer leurs entreprises... C'est tout à fait possible, maintenant est-ce que les dirigeants le désirent, c'est un autre débat ! Une journée passionnante, qui laisse à réfléchir. Très bonne évaluation générale.

Prochaine rencontre, le Mardi 11 Février 2014

Depuis la nuit des temps, le changement est un sujet. La conduite du changement est au centre de nombreuses problématiques, notamment celle de la recherche d'optimisation des ressources et des stratégies des Entreprises. Quels sont les grands principes du changement, les mécanismes de résistance, les stratégies de changement

concordantes, les valeurs et principes managériaux accélérateurs d'adhésion aux changements ?

Gérard Carton proposera d'aborder le changement et sa conduite, non pas sous l'ange des « recettes », mais en intégrant le facteur humain comme facilitateur du changement.

Je compte sur vous et vos invités.

