

# Intervention/discussion sur les entreprises libérées dans le cadre de la semaine de la valeur, Fribourg, 9 novembre 2017

---

## Introduction

Après ce retour d'expérience concret d'une entreprise qui a sauté dans un monde managérial certainement interpellant pour plusieurs d'entre vous, je vais amener un autre regard sur ce mouvement de « libération des entreprises ». En effet, l'entreprise LIIP a concrètement implémenté un modèle d'entreprises libérées (holocratie). Mais il en existe d'autres et, l'entreprise peut se « libérer » sans implémenter de modèles, en tentant, « simplement » de faire vivre en profondeur, dans toutes ses strates, dans toutes ses manières de faire et d'être, deux valeurs fondamentales : la liberté et la responsabilité. (Au service du collectif). Il m'apparaît crucial, à ce stade, de sentir si les évolutions constatées, si les nouvelles manières d'envisager les organisations, si la libération de l'organisation, etc. sont forcément adaptées à votre terrain.

## Constats

Je poursuis cette intervention par le partage de quelques constats observés (non-exhaustifs).

**Constat 1 :** Ce que nous sommes en train de vivre représente pour moi la plus grande évolution de ma carrière professionnelle qui se poursuit. Car les autres évolutions vécues, même si elles ont été impactantes, ont été moins *fondamentalement* disruptives que celle-ci. *Fondamentalement*, car elle met à mal, elle attaque, elle bouleverse des croyances fondamentales qui ont bâti ma vie(nos vies) professionnelle(s) depuis près de 40 ans.

Je cite 3 de ces évolutions pour illustrer mon propos :

- windows 3.1 (1992) (→ développeur, début réutilisabilité & framework, du MS-DOS au « graphique », etc),
- xml (2001) (→ orientation service et évolution du métier d'informaticien vers intégrateur),
- agilité (2007-2008)(→ production collective et évolution des valeurs, a touché principalement l'IT, et a contribué à tendre vers cette évolution).

L'évolution que nous vivons actuellement s'effectue en parallèle de celle qui va impacter fortement nos business et nos activités : la « robolution » (révolution numérique).

**Constat 2 :** chaque évolution amène son lot **d'avancées** (et ses pertes). Celle-ci ne fait pas exception (→cf. l'image de Frédéric Laloux sur la slide 7), qui a inspiré mon approche se voulant moins liée à une implémentation concrète (telle que, par exemple, l'holocratie) ou à un courant (comme, par exemple, celui des Entreprises Libérées) et 3 avancées observées semblent se retrouver dans la plupart des implémentations émergentes : **self-management**, **plénitude** et **raison d'être évolutive** (repris dans la slide 11 de la présentation).

**Constat 3 :** souvent, les premières implémentations d'une « révolution » paraissent « excessives » et ne sont guère répliquables 1 à 1 dans la plupart des entreprises. Mais finalement imprègnent une bonne partie des entreprises. Exemple vécu : agilité & gourous & évangélisation & implémentations propres à chaque entreprise.

**Constat 4 :** Bien comprendre les valeurs et principes qui sous-tendent toute évolution (plus que les méthodes et outils) et les confronter aux besoins du quotidien peut faciliter une évolution permanente et continue (allant dans la direction de la RDE).

**Constat 5 :** l'importance de bien vivre le contexte et le chemin de chacun (essai-erreur, pas de méth. universelle, pas à pas) : cf. l'expérience fournie dans le livre écrit à l'occasion des 30 ans de l'école d'informatique<sup>1</sup> de Sierre. Intérêt et motivation de vivre la magie et la diversité de la vie, des expériences et des contextes (<> standardisation<sup>2</sup>).

### *Quelques impacts*

Ces constats nous amènent rapidement à réfléchir à quelques possibles impacts pour nos organisations. Je le fais sous forme des questions ou phrases à laisser résonner en vous.

- Etes-vous prêts à affronter de nouveaux paradigmes ?
- Qui est leader (équipe, entreprise, influence, etc) dans l'assemblée ?
- Bascule complète du rôle du manager (1<sup>er</sup> risque majeur)
- La gestion du changement en tant que discipline ou mandat disparaît
- ...

S'arrêter sur la diapositive 13 avec les phrases de Zobrist. Son credo majeur est celui-ci : « **Libérer les productifs des contraintes des improductifs** » (cf. aussi les travaux d'Yves Morieux fournie dans la référence 2 de bas page). Et il présuppose que l'homme est naturellement bon ☺.

Un tel cheminement va impliquer forcément de nous arrêter et réfléchir, tant sur le plan personnel que sur celui de l'organisation, sur l'élément qui est le moins balisé actuellement : La raison d'être évolutive.

Cette transformation implique bien plus qu'une transformation organisationnelle : elle **présuppose** d'abord deux étapes : une **transformation personnelle des leaders** pour qu'ils soient exemplaires et imprégnés de ces nouvelles valeurs. Ensuite et/ou en parallèle, une **transformation culturelle de l'organisation** qui se bâtit souvent en 2-3 ans (2 ans souvent observé pour agilité) avec un ensemble de petites actions, pas à pas. Seulement enfin, les grands **chantiers organisationnels** peuvent être envisagés.

- Quelques pratiques/suggestions peut-être choquantes  
J'en liste quelques-unes (certaines sont des simples conséquences de certaines affirmations proposées dans l'auto-diagnostic) : nouveau rôle, nouvelle vision salariale, augmentation <> prime, RH, prédictions, contrôles qui diminuent

---

<sup>1</sup> Cf. [https://www.informatiquegestion.ch/wp-content/uploads/2017/09/Livre30ans\\_SiliconValais2017.pdf](https://www.informatiquegestion.ch/wp-content/uploads/2017/09/Livre30ans_SiliconValais2017.pdf)

<sup>2</sup> Cf. [https://www.ted.com/talks/yves\\_morieux\\_as\\_work\\_gets\\_more\\_complex\\_6\\_rules\\_to\\_simplify?language=fr](https://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify?language=fr)

voire cessent (pointage, qualité, etc), prise de décisions (ligne de flottaison et advice process), abandon des stratégies à long terme, etc.

Comment « fitter » à la réalité d'aujourd'hui ?

- Un outil d'auto-diagnostic et de récolte d'informations ainsi qu'une « map » utilisée pour valider le self management en holacratie vous sont proposés

L'outil vient d'être terminé et n'est, pour l'instant, pas encore mis en ligne, mettez votre eMail et je vous donnerai un retour consolidé (et quand il sera mis en ligne, j'enverrais le lien aux personnes intéressées)

Si, dans vos réponses, vous avez coché souvent « **utopie** », je vous invite à rester attentifs à des signaux indiquant la nécessité de changements (turn over, maladie, perte CA). Des questions telles que,

- quelle gestion du changement intégrez-vous ?
- quelles prises en compte de l'avis des collaborateurs ?
- savez-vous où veut aller l'entreprise ?

peuvent être aidantes.

### **Conclusion**

Est-ce que l'idée suivante peut valoir beaucoup d'argent dans vos entreprises et être aidante pour vous ? Ces nouvelles manières d'organiser les entreprises semblent être un changement radical, disruptif, effrayant : ça peut en effet l'être. Tant dans les manières de faire que les manières d'être. Et, à mon avis, une des seules chances de pouvoir **la conduire en confiance et sans peur**, c'est de le vivre (et d'être attentif au fait) en restant le plus constamment **aligné sur ses valeurs profondes** qui, elles, constituent fondamentalement votre être. Ces valeurs profondes qui continuent à pouvoir rayonner même si vous avez perdu toutes vos « compétences de faire ou celles liées à un rôle » ? Et ceci me semble valable tant à un niveau personnel qu'à celui de celui de votre organisation. Dans ce contexte, la raison d'être évolutive prend tout son sens : on l'ajuste en fonction des contextes, sans trahir ses valeurs profondes, qui sont intemporelles. N'est-ce pas ainsi que vous pourriez atteindre cette « durabilité » ? sans trahir ses richesses et la vie sous-jacente qui ne demande qu'à vivre à condition que notre hypothèse de base soit que l'homme soit fondamentalement bon ....

### **Questions à peut-être intégrer ?**

- Comme déjà souvent expérimenté pour le management agile, choisir la voie du milieu et du bon sens ?
- Quelle est/sera la plus grande difficulté ?
- Comment gérer les différences d'engagement ?
- Un salaire égal est ce « juste » (dans le sens « équitable ») ? (cf. les travaux de Jürgen Appello entre autres) ?
- Le leadership bienveillant, ça vous parle ?
- Comment gérer l'exemplarité lorsque l'entreprise est gérée par un leader historique à leadership plutôt « paternaliste » ?
- Quels sont les besoins des nouveaux diplômés ?
- Quels retours d'expérience pouvez-vous nous donner de ce qui semble le moins balisé (RDE) ?
- ...

Jean-Pierre Rey, le 9 novembre 2017

[jpierre.rey@hevs.ch](mailto:jpierre.rey@hevs.ch), <https://goo.gl/8Ch7uG>, [www.un-autre-regard.ch](http://www.un-autre-regard.ch)