



CYCLE PHILOMA 2017/2018

# ENTREPRISES LIBÉRÉES

QUELS FONDEMENTS POUR  
UN LEADERSHIP LIBÉRATEUR ?

*Draft – version 24/09/17*



Pour les managers admiratifs et inspirés par l'esprit et le chemin réalisé par des entreprises ou des organisations telles que Gore, Patagonia, Buurtzorg, Favi, Chrono-Flex, IMA-Tech, Semco, et tant d'autres, les trois principes des entreprises libérées tels que formulés par Isaac Getz (« [Liberté & Cie](#) ») ou des organisations Opale tels que formulés par Frédéric Laloux (« [Reinventing Organizations](#) »), semblent aller de soi. Considérons ainsi les trois principes formulés par Getz :

- **Auto-direction** : A priori, les êtres humains préfèrent, et s'engagent plus dans leur travail, lorsqu'ils peuvent organiser leur travail, lorsqu'ils sentent qu'on leur fait confiance et qu'on ne les contrôle pas en permanence.
- **Respect de l'égalité intrinsèque** : A priori, les êtres humains préfèrent, et s'engagent plus dans leur travail, lorsqu'ils sont respectés et considérés comme également dignes de respect, plutôt que d'être traités de haut par des chefs qui se drapent dans les symboles de leur autorité formelle et de leur pouvoir.
- **Réalisation de soi** : A priori, les êtres humains préfèrent, et s'engagent plus dans leur travail, lorsqu'ils sentent qu'ils ont la possibilité de grandir tant sur le plan personnel que professionnel dans leur travail, lorsqu'ils sentent qu'ils sentent que leur développement n'est pas seulement considéré comme un instrument au service du développement de l'organisation pour laquelle ils travaillent, lorsque le développement de l'organisation elle-même est plus organique que mécanique, lorsque l'autorité hiérarchique retrouve pleinement son sens initial, venant du latin, « auctor », celui qui augmente, qui fait grandir.



Ces principes sont pourtant loin d'être partagés tous les managers aujourd'hui. Nous en voulons pour preuve, le nombre encore très limité de CEO ou de dirigeants qui cherchent à transformer le management de leur organisation sur base de ces principes ou de principes similaires.

Ainsi, le [How Report de la société LRN](#), basé sur une enquête de plus de 16.000 dirigeants et salariés dans 17 pays, montre qu'en 2012 3% seulement des organisations pouvaient être considérées des « Self-governing Organizations » (qui incluent entre autres, en principe – sans que ce soit explicite dans le rapport –, les entreprises libérées et les organisations Opale).



Même si ce pourcentage semble avoir rapidement avoir monté jusque 8% en 2016, les « Self-governing Organizations », basée sur la confiance et sur des valeurs partagées, représentent encore une très petite minorité à côté des organisations basées sur les règles et les processus (« Informed Acquiescence » : 62 %) et sur le pouvoir autocratique et l'exécution aveugle de tâches décidées « en haut » (« Blind Obedience » : 30 %). Voyez l'annexe en fin de document pour plus de détails.

Or des entreprises « libérées » ou « Opale » existent depuis longtemps et ce, bien avant que Getz ou Laloux les dénomment comme telles. Elles ont fait leurs preuves. Gore a été fondé en 1958 et connaît depuis un taux de croissance annuelle à deux chiffres. Il en va de même non seulement pour Patagonia, créée en 1973 ou Semco, Favi, Poult, Chrono-Flex,... Le succès que rencontrent les entreprises libérées ou Opale ne concerne pas que les petites ou moyennes entreprises : Gore compte aujourd'hui plus de 10.000 personnes ; idem pour Buurtzorg, créé en 2006 et qui compte aussi déjà plus de 10.000 employés. Des géants comme Airbus ou Michelin se lancent également dans cette aventure. Le How Report de LRN confirme également la sur-performance relative des « Self-governing Organizations ».

Dès lors, comment expliquer la réticence encore forte de la grande majorité des managers à engager leur organisation dans un chemin de transformation basés sur les principes évoqués ci-dessus. Pour une raison très simple : ils ne croient pas que ces principes soient vérifiés dans les faits et mettent donc systématiquement en doute les « preuves » qui permettraient de remettre en cause leurs croyances. Les croyances de ces managers s'expriment généralement de la façon suivante :

- **Auto direction** : « *La plupart de mes salariés ne veulent pas être libres. Ils s'en foutent. Ils veulent simplement des ordres clairs et précis pour être sûr de conserver leur boulot et avoir leur paye à la fin du mois. Ils seraient d'ailleurs incapables de s'organiser par eux-mêmes. Si je les laissais faire ce qu'ils veulent, ce serait le bazar. Cela marche peut-être chez les autres mais ils opèrent dans un autre secteur, avec des gens plus diplômés, mieux formés. Chez moi, cela ne marcherait pas.* »
- **Respect de l'égalité intrinsèque** : « *Il ne faut pas mélanger les genres : il y a ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Ceux qui exécutent, ne veulent pas penser. Ils n'en sont d'ailleurs pas capables. Pas la peine donc de les informer des décisions prises au niveau du Comité de Direction et encore moins de les impliquer dans les réflexions stratégiques. Ils ont mieux à faire. Il est par ailleurs normal que le chef ait trois fenêtres et que le sous-chef n'en ait que deux. Cela motivera d'autant plus le dernier à travailler plus dur pour devenir à son tour chef un jour. Le respect de l'égalité intrinsèque, c'est du communisme. On a bien vu que cela ne marchait pas.* »
- **Réalisation de soi** : « *A nouveau, il ne faut pas mélanger les genres, ici le professionnel et le personnel. Les émotions n'ont pas leur place sur le lieu de travail. Séparons strictement le business du reste de nos vies. Les gens sont au boulot avant tout pour le fric. En tant que managers, notre rôle est de développer leurs compétences professionnelles pour qu'ils soient plus productifs. Le reste c'est leur problème. Le contraire s'est de l'ingérence dans leur vie privée.* »

De telles déclarations sont très fréquentes et pas du tout caricaturales. Elles sont même parfois proférées par des dirigeants et des managers tout à fait sympathiques et bienveillants vis-à-vis de leurs collaborateurs.





Fondamentalement de telles déclarations reflètent pourtant une vision, appelée « X », de la nature humaine et du comportement des personnes au travail. En 1957, dans « The Human side of Enterprise », le psychologue américain Douglas Mc Gregor a montré le cercle vicieux que peut entraîner cette vision X. La vision X considère fondamentalement que les êtres humains n'aiment pas travailler, et qu'il faut donc les y contraindre, aux moyens d'un savant dosage de carottes et de bâtons. Mc Gregor a opposé à cette vision X une vision Y qui part du postulat inverse : les êtres humains sont naturellement disposés à s'engager de par eux-mêmes dans leur travail pour autant que le respect de leurs besoins fondamentaux – auto-direction, respect et réalisation de soi, tels que les a repris Isaac Getz – soient assurés. Getz a par ailleurs montré dans de nombreux articles que Mc Gregor était l'un des penseurs qui avait le plus inspiré les leaders libérateurs qu'il avait interviewés dans le cadre de ses recherches.

En même temps, l'opposition forte entre les visions X et Y du rapport des personnes au travail ne doit pas nous faire oublier le travail pionnier du psychanalyste d'origine allemande, Erich Fromm, qui publia en 1941, un livre fondamental, « Escape from Freedom ». Dans ce livre, Fromm montre l'analyse des origines psychanalytiques du totalitarisme et son recours aux moyens de fuite de la liberté que sont l'autoritarisme, la destructivité et le conformisme. En d'autres termes, les êtres humains peuvent accepter de sacrifier leur liberté pour s'assurer la sécurité physique (et éventuellement émotionnelle) que leur promettent des dictateurs ou des chefs autocratiques. Cette théorie explique non seulement l'arrivée au pouvoir de personnages comme Trump, Erdogan, Orban et d'autres dans de nombreux pays. Elle peut expliquer également ce que certains managers disent constater dans leurs équipes : « Certains de mes équipiers, et même bon nombre d'entre eux, ne veulent pas être libres ».

Prenant donc au sérieux les déclarations des managers doutant de la validité des principes des entreprises libérées (ou Opale), et encouragé par un ami perspicace (Georges-Eric Becquart, CEO de [Sogood-Nature](#) et de [Sogood-Santé](#)), nous avons construit un nouveau cycle de 9 séminaires pour explorer, sans tabous et avec le moins de préjugés possibles, les fondements du leadership libérateur, et nous aider ainsi à répondre entre autres à cette question fondamentale : « Voulons-nous réellement être libres au travail et, si oui, à quelles conditions ? »

Pour approfondir cette question sur la liberté, nous avons décliné les 9 séminaires de ce cycle à partir de 5 grandes questions :

- Quel est le problème ?
- Quelles peurs fondamentales minent l'action collective et la liberté au travail ?
- Quels sont nos besoins fondamentaux au travail et comment évoluent-ils dans le temps ?
- Qu'est-ce que la confiance et en quoi est-elle consubstantielle à la liberté au travail ?
- Devons-nous changer de posture en tant que managers pour pouvoir libérer nos organisations ?



**Entreprises libérées & Organisations Opale (Teal)**

Les **trois principes** des organisations Opale, décrits dans « [Reinventing Organizations](#) » de Laloux et présentés plus explicitement encore dans la [version illustrée](#) et résumée de ce livre (**auto-direction, plénitude et raison d'être évolutive**) convergent en grande partie avec ceux des entreprises libérées.

La philosophie qui sous-tend les ouvrages respectifs de Getz et Laloux est cependant différente : dans un article, (dont vous trouverez un [extrait via ce lien](#)), qui sera publié fin 2017 dans le livre « Valeur(s) et Management », sous la direction de Olaf de Hemmer Gudme et Hugues Poissonnier, Laurent Ledoux argumente que Getz propose essentiellement, et revendique explicitement, une **philosophie du leadership « libérateur »** tandis que Laloux propose plutôt ce que l'on pourrait appeler une **philosophie de « l'organisation comme un organisme vivant »**.

Cette distinction, en apparence théorique, peut avoir néanmoins des conséquences pratiques : ainsi, la philosophie du leadership libérateur de Getz n'est pas compatible avec (et même fondamentalement opposée à) une approche méthodologique « standardisée » de la « libération », telle que l'holocratie par exemple. Ce n'est pas le cas de la philosophie organisationnelle de Laloux, qui présente dans son livre les organisations holocratiques comme une des variantes possibles des organisations Opales.

*Cette distinction nous a amené, afin d'éviter d'éventuelles confusions, amalgames et ambigüités, à nous focaliser sur les fondements du leadership « libérateur » dans le développement du programme du présent cycle, même si les thèmes qui y seront abordés nous semblent tout aussi pertinents pour les leaders « libérateurs » que pour les leaders « Opale ».*

**Principe des organisations Opale**

- 1 Plénitude**
- 2 Auto-direction**
- 3 Raison d'être évolutive**

*Philosophie de l'organisation comme organisme vivant*

**Frédéric Laloux**  
Reinventing organizations (2014)



## Programme en un coup d'oeil

### Introduction – Quel est le problème ?

1. **Un CEO qui ne veut plus être chef, cela a quelle couleur ?**

Alexandre Gérard, CEO de Chronoflex  
9 & 10 octobre 2017



### Quelles peurs fondamentales minent l'action collective et la liberté au travail ?

2. **Quelles peurs minent l'estime de soi au travail et comment les dissoudre ?**

Anne Monique Sellès, Partenaire de L'Élément Humain®  
8 & 9 novembre 2017



3. **Avons-nous vraiment peur de la liberté ?**

François De Smet, Philosophe & Directeur de Myria  
12 décembre 2017



### Quels sont nos besoins fondamentaux au travail et évoluent-ils dans le temps ?

4. **Qu'auraient pensé Bergson et Spinoza du « Bonheur au travail » ?**

Lionel Astesiano, Docteur en philosophie  
16 Janvier 2018



5. **Etre motivé(e) au travail... mais par quoi au juste ?**

Jacques Forest, Professeur titulaire, ESG UQAM (Québec)  
19 et 20 février 2018



6. **Spirale dynamique : modèle idéal de compréhension des individus et des organisations ?**

Max Meulemans, Administrateur de Memento et Président de Coaching Ways International  
21 & 22 mars 2018



### Qu'est-ce que la confiance et en quoi est-elle consubstantielle à la liberté au travail ?

7. **Du calcul à la confiance : l'organisation comme système d'attentes de comportement ?**

Mark Hunyadi, professeur de philosophie morale et politique à l'UCL  
24 avril 2018



8. **Confiance : clé pour mettre « l'essentiel au cœur de l'important » ? Quelle pédagogie pour le développement de l'Intelligence Collective et la Co-responsabilité ?**

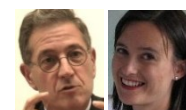
Vincent Lenhardt, PDG de Transformance  
24 et 25 Mai 2018



### Devons-nous changer de posture en tant que managers pour pouvoir libérer nos organisations ?

9. **Le véritable défi : se transformer soi-même pour pouvoir transformer l'organisation ?**

Bertrand Ballarin, ex-transformation manager chez Michelin &  
Nadia Joynson, auteure de « Vibrant self-leadership »  
14 & 15 juin 2018



**Toutes les conférences (19:30 – 22:30) et séminaires (09:00 – 17:00) auront lieu, sauf exceptions, à la Maison ND du Chant d'Oiseau, 3A, Avenue des Franciscains à 1150 Woluwé-Saint-Pierre.**

**Pour les modalités d'inscriptions, voir le site de [PhiloMa](#)**



## Introduction – Quel est le problème ?

### 1. Un CEO qui ne veut plus être chef, cela a quelle couleur ?

**Alexandre Gérard, CEO de Chronoflex**  
**9 & 10 octobre 2017**



Pour commencer notre cycle, nous avons voulu d'abord donner la parole à un chef d'entreprise et de mieux cerner avec lui comment il a vécu la mise en œuvre dans sa propre entreprise des principes d'auto-direction, de respect de l'égalité intrinsèque et de réalisation de soi. Quels ont été les principaux obstacles ? Comment s'y est-il pris ? Qu'est-ce que cela a impliqué comme changement dans sa vision du monde et des êtres humains, tant dans son propre chef que dans celui de ses managers et de ses équipiers ?

Après 15 ans de direction "Command & Control" de CHRONO-Flex, son entreprise de 300 personnes spécialisée dans le Flexible Hydraulique sur Site, l'entrepreneur Alexandre Gérard, est percuté par la crise.

La chute, la peur, les licenciements, laissent alors place à une profonde remise en question.

Depuis 2010, Alexandre engage ses équipes dans une démarche de "libération", inspirée par Jean-François Zobrist, l'ancien patron emblématique de la fonderie FAVI et, Isaac Getz, le co-auteur de [Liberté et Cie](#).

Son objectif : **créer un environnement bienveillant et nourricier qui permettra aux équipiers de s'épanouir et de s'engager**. L'équation « La performance par le bonheur » devient chez CHRONO-Flex le socle de l'action collective des équipes.

Le chemin bien engagé depuis 7 ans une transformation incroyable. Le groupe INOV-ON, qui rassemble maintenant CHRONO-Flex et les autres entreprises d'Alexandre dans le digital, l'électricité, les achats et la communication, se développe très bien, et avec bonheur.

Comme annoncé précédemment, Alexandre, qui a publié récemment [Le patron qui ne voulait plus être chef](#), partagera le lundi 9 octobre à Bruxelles sa riche expérience et les fondements de sa démarche à l'occasion de la soirée inaugurale du nouveau cycle de PhiloMa qui explorera cette année les fondements philosophiques, anthropologiques et sociologiques du « leadership libérateur ».

Cette soirée sera l'occasion d'explorer avec lui, de façon très pratique, ce qui fonde la démarche d'un « leader libérateur » : la reconnaissance de nos peurs et de nos besoins fondamentaux, le désir mais aussi la crainte de devenir plus libre et autonome, la joie ou le bonheur, la confiance,..., thématiques que nous approfondirons durant tout le cycle.

Le lendemain, **le 10 octobre, toujours à Bruxelles**, Alexandre animera un séminaire d'une journée réservé aux responsables (ou BU managers) d'entreprises et d'organisations, privées, publiques ou non-marchandes.





Cette journée sera guidée par l'idée fondamentale que « l'entreprise libérée », contrairement à ce que son nom laisse erronément penser, est un **chemin, pas un état**. L'important est plus la manière dont nous faisons les choses, plus que les choses elles-mêmes. Le travail de posture du leader qui veut engager son organisation sur la voie de la libération est clé. Durant cette journée de séminaire, nous parlerons donc **plus de savoir-être que de savoir-faire**.

La journée vous aidera à :

- comprendre les **clés de lectures** des organisations dites libérées (différentes mais proches de organisations Opale de Frédéric Laloux – voir la [note de Laurent Ledoux à ce sujet](#))
- vous poser les **bonnes questions** avant de décider éventuellement à vous engager sur ce chemin
- éviter les **pièges sur le chemin**
- expérimenter la **co-décision** dans vos équipes
- identifier et faire émerger les **leaders naturels** de votre organisation pour engager avec vous la transformation
- vous **inspirer de l'expérience** d'Alexandre, de ses équipiers et d'autres organisations engagées dans un chemin similaire

Cette journée vous fera entre autres découvrir :

- la nécessité d'un travail de **développement personnel** (de vous-mêmes) pour faciliter le cheminement de vos équipes
- l'animation en **posture basse**,
- la puissance limitante de nos **peurs sous-jacentes**
- **l'approche SOON** développée par Alexandre soutenant la transformation personnelle, culturelle et organisationnelle

La journée constituera aussi le lancement officiel du **Cercle des Leaders Libérateurs** en Belgique, une association dont le but est de développer un écosystème de dirigeants engagés dans le chemin de libération de leur organisation.

Pour aller plus loin :

- [Vidéo : L'histoire de CHRONO-Flex en 2 min](#)
- [Vidéo : L'histoire de CHRONO-Flex en 16 min](#)
- [Vidéo : Le bonheur au Travail \(Extrait relatif à CHRONO-Flex\)](#)
- [Vidéo : La minute libération : introduction d'1 min aux entreprises libérées](#)
- [Livre : L'aventure CHRONO Flex](#)
- [Livre : Le patron qui ne voulait plus être chef](#)

#### **L'approche « Entreprise Libérée »**

« Une Entreprise Libérée est une entreprise dont les salariés, dans la majorité, sont complètement libres et responsables d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes — pas leurs chefs ou les procédures — décident comme les meilleures pour la vision de leur entreprise. Le Leader libérateur est un patron d'une entreprise ou d'une filiale qui s'est engagé dans la démarche de la libération par l'élaboration de la vision-rêve partagée et la création de l'environnement organisationnel qui satisfait les besoins universels des salariés : l'égalité intrinsèque, la réalisation de soi et l'auto-direction. Il ne s'agit donc pas ni d'un modèle, ni d'une méthode de son application, mais de l'articulation par le leader libérateur de la philosophie de l'entreprise libérée dans le contexte culturel hérité de l'entreprise, c'est-à-dire, de la co-crédation avec tous les salariés. » **Isaac Getz**





Quelles peurs fondamentales minent l'action collective et la liberté au travail ?

## 2. Quelles peurs minent l'estime de soi au travail et comment les dissoudre ?

**Anne Monique Sellès, Partenaire France et pays francophones pour L'Élément Humain® et Master Trainer en LHEP™ (Licensed Human Element Practitioner) 8 & 9 novembre 2017**



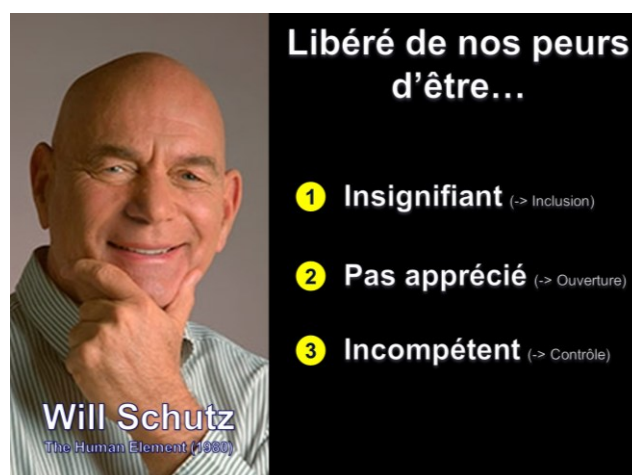
« Au cœur du fonctionnement humain, il y a le Soi. Les meilleures solutions pour les problématiques d'entreprise et de leadership requièrent une première marche essentielle : la connaissance de soi. Approfondir la connaissance de soi conduit à l'acceptation de soi, puis à l'estime de soi. Lorsque les individus gagnent en connaissance d'eux-mêmes et en estime d'eux-mêmes, ils deviennent plus ouverts et plus honnêtes avec leurs collègues. Ils redirigent alors l'énergie qu'ils utilisaient jusqu'ici à être défensifs, faire de la rétention d'information, et autres conflits interpersonnels, à un travail productif. » **Will Schutz**

En 1980, le statisticien et psychologue américain Will Schutz a développé le concept et la méthode appelée « The Human Element » qui place l'estime de soi au cœur de la performance individuelle et collective. Il identifie trois dimensions essentielles en termes d'attitudes et de sentiments – inclusion, contrôle et ouverture – qui affectent l'estime de soi et donc la performance individuelle et collective. Sans surprise, ces trois dimensions convergent avec les principes des entreprises libérées. En particulier, lorsqu'on aborde ces dimensions du point de vue des peurs individuelles et interpersonnelles :

- **La peur d'être insignifiant et ignoré** et donc le besoin de se sentir et d'être inclus, « in » (plutôt que « out ») converge avec le principe de respect de l'égalité intrinsèque de chaque membre de l'équipe. Ainsi, l'une des hypothèses de L'Élément Humain® est que « *la mise en pouvoir est réelle lorsque l'on donne accès vraiment au pouvoir. Les salariés 'mis en pouvoir' participent alors à égalité avec le leader aux discussions et la décision est prise seulement lorsque les deux parties sont d'accord.* » Ou encore : « *La performance d'un employé résulte largement de la relation qui existe entre lui et son manager. Par conséquent, l'amélioration de la performance est une réussite, si la relation entre les deux protagonistes s'est d'abord améliorée. [...] Lorsque quelque chose va mal, la responsabilité est partagée à 100% par tous et personne n'est à blâmer. Alors chacun se sent appartenir à une équipe et essaie de résoudre le problème.* »
- **La peur d'être jugé incapable et incompetent** et donc le besoin de se sentir et d'être « maître de la situation » (d'être « on top ») converge avec le principe d'auto-détermination. Typiquement, l'une des hypothèses de L'Élément Humain®, est que « *les leaders doivent mobiliser tous les talents de leur équipe, en y incluant les leurs. Les personnes les plus qualifiées et les plus affectées par une décision prennent les meilleures décisions, et ces décisions sont mises en place rapidement avec un minimum de résistance.* » Ou encore : « *Un travail d'équipe de moindre qualité n'est pas lié aux différences entre les membres, mais plutôt à leurs rigidités (c'est-à-dire, à des attitudes qu'ils maintiennent rigides). Les rigidités surviennent lorsque les personnes ont une faible estime d'elles-mêmes, sont défensives et ont peur (par exemple, d'être incompetente). Pour faire disparaître ces rigidités et améliorer le travail d'équipe, les peurs doivent être abordées ouvertement et en toute franchise.* »



- **La peur d'être rejeté et méprisé** et donc le besoin de se sentir et d'être accueilli et apprécié (d'être dans l'ouverture) converge avec le principe de réalisation de soi. Ainsi, l'une des hypothèses de L'Élément Humain® est que « *l'estime de soi est au cœur de chacun de nous. Elle est au cœur de toute créativité, motivation et travail productif. Un des objectifs majeurs de l'entreprise est d'accroître l'estime de soi de tous les employés.* »



Ces convergences n'ont rien de surprenant dans la mesure où Getz est psychologue comme Schutz et que, comme ce dernier mais également comme Mc Gregor, Maslow, Deci ou Ryan, il reconnaît les peurs et les besoins fondamentaux universels de tous les êtres humains. La richesse des réflexions développées par Schutz dans L'Élément Humain® et leur convergence avec les principes de entreprises libérées (et Opale, même si la convergence est moins directe) nous a conduit à inviter Anne Monique Sellès, partenaire France et pays francophones pour L'Élément Humain® comme oratrice pour PhiloMa. Les concepts, outils et méthodes de L'Élément Humain® nous paraissent en effet susceptibles d'éclairer certains fondements du leadership libérateur, en particulier en ce qui concerne nos peurs au travail et comment le leader libérateur peut contribuer à mettre en place une culture qui permette de « dissoudre » (au moins en partie) ces peurs.

Le **8 novembre, en soirée**, Anne Monique Sellès nous présentera les éléments clés de L'Élément Humain® et les liens qui peuvent être faits avec les principes des entreprises libérées et Opale.

Le **9 novembre, durant toute la journée**, Anne Monique Sellès animera un séminaire de travail qui constituera une introduction plus approfondie aux outils et méthodes de L'Élément Humain®. L'Élément Humain® est un guide de développement du leadership et des équipes dédié aux entreprises pour créer un environnement de travail Humaniste, Responsable et Ouvert. Ce guide se base essentiellement sur les 30 années d'expérience de Will Schutz comme consultant dans des entreprises telles que AT&T, La Nasa ou la Banque Mondiale pour créer un modèle qui a pour finalité ultime : « Accroître la Performance Effective des Organisations ».

Cette journée sera, après l'introduction des principaux concepts de l'Élément Humain la veille au soir, consacrée à leur exploration in situ. Comme évoqué plus haut, L'Élément Humain® a été conçu par Will Schutz comme **un laboratoire** dans lequel nous sommes **invités à expérimenter**



**de manière volontaire** au travers de différentes sources d'information comment nous fonctionnons avec les autres, comment les autres fonctionnent avec nous et comment nous fonctionnons avec nous-même sachant que nous pouvons à tout moment changer nos modes de fonctionnement si nous le voulons. Cette journée sera donc un laboratoire d'expérimentation avec visualisations, expériences physiques, exercices collectifs.

**La première partie** sera consacrée, après une petite expérience collective sur les freins au travail en équipe, à :

- Expérimenter deux principes-clés de L'Elément Humain® : l'Ouverture/Vérité et le Choix/Détermination personnelle et leurs conséquences sur le travail d'équipe en particulier pour la libération des équipes ;
- Découvrir les trois dimensions du Comportement Humain (Inclusion, Contrôle et Ouverture) au travers de nos préférences de climat de travail, notre flexibilité et nos rigidités sur chacune de ces dimensions ;
- Connaître ce que nous appelons compatibilité et incompatibilité dans les équipes et comment nous pouvons bien qu'incompatibles a priori être performants ensemble.

**La seconde partie** nous fera vivre les relations à un niveau plus profond, celui des sentiments, ressentis, émotions. C'est à ce niveau que se situent les peurs et donc nos rigidités. C'est également là que prennent naissance nos défenses. Nous définirons ce que nous appelons Estime de Soi dans L'Elément Humain® et les conséquences d'une estime de soi basse ou élevée sur nos contributions collectives. Ce sera le moment de découvrir l'organisation idéale selon Will Schutz et de compléter les modèles d'entreprises libérées et autres formes d'organisation coopératives.

Nous serons donc sollicités pour :

- Ressentir les trois dimensions : se sentir important, se sentir compétent et se sentir apprécié et les peurs associées ;
- Découvrir contre quoi nous nous défendons en devenant rigides ;
- Lier Estime de soi et performance d'équipe ;
- Découvrir ensemble des moyens pour l'organisation d'accroître l'Estime de Soi de ses collaborateurs.

Les solutions Elément Humain® sont des processus pour répondre (à) et résoudre les problématiques humaines au travail : manque de responsabilité, compétition malsaine, conflits internes, conformisme, guerres de territoires, ... En augmentant l'ouverture et l'honnêteté et en réduisant les comportements défensifs, l'Elément Humain® crée une culture d'ouverture, de confiance, de responsabilité, d'innovation et d'engagement. L'Elément Humain® travaille à un niveau émotionnel profond et permet de créer un changement de comportement durable. La méthodologie allie des méthodes pédagogiques d'origine scientifiques et fondées sur l'expérience pour créer un changement holistique : visualisation et activités non-verbales et de l'interpersonnel (feedback authentiques). Cela apporte un changement profond et durable des comportements, bien plus que les approches comportementales ou cognitives habituelles. L'Elément Humain® est basé sur une théorie scientifique (lien FIRO), une des théories les plus utilisées mondialement. FIRO (Orientation Fondamentale des Relations Interpersonnelles) est une théorie des relations interpersonnelles développée par Will Schutz. L'Elément Humain® est un processus basé sur l'expérience et construit autour d'instruments psychométriques. MBTI et TMS sont seulement des instruments. Six Sigma et ISO 9000 sont des standards d'amélioration de la qualité. Ils n'abordent pas le facteur humain. (Extrait du site de [l'Elément humain](#))





### 3. Avons-nous vraiment peur de la liberté ?

**François De Smet, Philosophe & Directeur de Myria**  
**12 décembre 2017**



Comme nous l'avons évoqué plus haut, le psychanalyste d'origine allemande, Erich Fromm, a publié en 1941, un livre fondamental, « Escape from Freedom ». Dans ce livre, Fromm montre analyse les origines psychanalytiques du totalitarisme et son recours aux moyens de fuite de la liberté que sont l'autoritarisme, la destructivité et le conformisme. En d'autres termes, les êtres humains peuvent accepter de sacrifier leur liberté pour s'assurer la sécurité physique (et éventuellement émotionnelle) que leur promettent des dictateurs ou des chefs autocratiques.

Dans son livre « Lost Ego », François De Smet aborde entre autres les raisons qui nous rendent « conformistes » : l'accoutumance à la causalité, et donc au besoin de sens. Il évoque même un « gène » de la soumission. Au travers de réflexion qui rejoignent celles de Fromm, il pose que « l'acquisition de la liberté par l'homme ne peut se lire comme le récit trop simple d'une bataille pour la récupération d'un droit naturel dont il aurait été spolié par les puissants, mais plutôt comme le fruit d'un arrachement laborieux et conflictuel à sa propre nature. » Il en tire une hypothèse anxiogène : « l'autonomie humaine est une création, et le libre arbitre l'est aussi. Ego, « moi, je » est le nom de l'histoire que nous nous racontons pour refouler le caractère artificiel du libre arbitre. »

Qu'est-ce que ces réflexions impliquent pour le leadership qui se veut libérateur ? Nous en discuterons le 12 décembre en soirée avec François De Smet. Manager lui-même d'une équipe, en tant que directeur du Myria (Centre fédéral Migration, organisme fédéral belge chargé de veiller aux droits fondamentaux des étrangers, d'informer les autorités sur l'ampleur des flux migratoires et de stimuler la lutte contre la traite et le trafic des êtres humains), notre orateur tentera d'adapter ses réflexions philosophiques à une théorie du management par projet, à la valorisation de l'ego des employés, avec en arrière-plan le combat perpétuel entre le conformisme de notre nature (évolution, gène, etc) et le caractère autonomiste et libertaire de notre culture.

Le sociologue Albert Ogien, qui connaît bien l'œuvre de Fromm, sera peut-être présent pour dialoguer avec François De Smet et tous les participants à l'occasion de cette soirée.





Quels sont nos besoins fondamentaux au travail et évoluent-ils dans le temps ?

#### 4. Qu'auraient pensé Bergson et Spinoza du « Bonheur au travail » ?

**Lionel Astesiano, Professeur agrégé, Docteur en philosophie, Enseignant à l'Université de Bourgogne & auteur de « Joie et Liberté chez Bergson et Spinoza »**

**16 Janvier 2018**



Martin Messonnier a réalisé pour Arte il y a 2 ans un film à grand succès sur les entreprises libérées, intitulé « Le bonheur au travail ». Même si le terme de « bonheur » paraît exagéré dans ce cadre, l'idée selon laquelle il incomberait aux managers de veiller au bonheur de leurs équipiers est de plus en plus mise en avant dans de nombreuses entreprises. Certaines sociétés rebaptisent même leur DRH « Chief Happiness Officer », ce qui peut faire sourire, avec un peu ou beaucoup de cynisme et souvent à juste titre, les équipiers.

Mais au-delà du « Freedom washing » (prétendre, de façon non-authentique, « libérer » les équipiers pour les rendre « heureux ») qui sévit déjà dans de nombreuses entreprises, il nous a paru opportun, après avoir investigué nos peurs au travail – en ce compris notre peur de la liberté –, d'approfondir les liens que de grands philosophes ont fait entre la joie et la liberté.

A ce propos, le philosophe Lionel Astesiano a publié récemment un livre audacieux qui confronte les pensées d'Henri Bergson et de Baruch Spinoza, traditionnellement opposés en raison de la divergence de leurs positions sur la liberté, l'action et sa détermination. Spinoza est en effet le philosophe systématique et déterministe de l'Éthique, tandis que Bergson s'oppose, avec la conscience, la durée et la liberté, à tout dogmatisme.

Astesiano pointe pourtant une approche commune de la joie comme moteur dans la vie. Pour ce faire, il pose cette question cruciale : comment la joie peut-elle procurer plus que de la joie ? Plus précisément, comment la joie ne procure pas seulement un sentiment de liberté, mais en est, en fait, la condition ?

Sur cette question, l'ouvrage d'Astesiano propose des pages passionnantes, comme le souligne Géraldine Mosna-Savoie (dans une émission de France Culture) : « *Distinction entre la joie et la tristesse avec Spinoza, distinction entre émotion et affection avec Bergson, échos entre le fait de persévérer dans son être, le conatus, et l'élan vital... c'est comme si l'un et l'autre, Spinoza et Bergson se répondaient, c'est comme si, ensemble, de concert, ils se mettaient à deux pour nous montrer comment la joie n'est pas une évasion du réel, mais, au contraire, permet de voir, d'être lucide sur ce réel.* »

**Le 16 janvier 2018**, nous aurons donc le « bonheur » de dialoguer avec Lionel Astesiano sur les liens entre la joie et la liberté chez Bergson et Spinoza, et de débattre avec lui sur ce que cela peut nous apprendre quant à la possibilité pour les managers de « promouvoir le bonheur au travail ».

CYCLE PHILOMA 2017/2018

# ENTREPRISES LIBÉRÉES

QUELS FONDEMENTS  
POUR UN LEADERSHIP  
LIBÉRATEUR ?

Précisons d'emblée que les problématiques concernant le bonheur au travail sont des questions très contemporaines, liées notamment aux effets du capitalisme, questions abordées surtout dans la 2<sup>e</sup> moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Spinoza et Bergson n'ont donc jamais vraiment traité ces questions en tant que telles. Si Lionel Astesiano nous rendra accessible les questions de la joie et de la liberté chez ces auteurs, en montrant comment elles ont toujours un sens aujourd'hui, il ne faudrait pourtant pas s'attendre, malgré le titre volontairement provoquant de cette conférence-débat, à ce qu'il nous donne des recettes pour se sentir mieux dans son travail (faire du développement personnel lié au milieu professionnel), pour lequel il reconnaît lui-même le premier ne pas être compétent.





## 5. Etre motivé(e) au travail... mais par quoi au juste ?

*Jacques Forest, Professeur titulaire, Psychologue organisationnel et CRHA auprès au Département d'organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM (Québec)*

*19 et 20 février 2018*



Pour atteindre leurs objectifs, les organisations ont besoin d'avoir des employés motivés. Il est donc important que les employés soient suffisamment motivés (quantité d'énergie) mais, surtout, animés par de bonnes motivations (qualité de l'énergie investie). Mais quelles sont ces motivations ? L'argent ? Ce facteur de motivation extrinsèque (extérieur à l'agent) est, à l'instar des autres facteurs extrinsèques (tels que le risque d'être puni) important... mais pas tant que cela, comme le montrent de nombreuses recherches.

Les travaux du Dr. Forest poursuivent les efforts initiés par les psychologues américains Edward Deci & Richard Ryan, qui, à la suite des travaux de Douglas McGregor dans les années soixante, ont montré que les facteurs de motivation intrinsèque ont beaucoup plus d'impact dans la durée. Deci et Ryan identifient trois facteurs essentiels pour un fonctionnement optimal: l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale. A nouveau, nous retrouvons la convergence avec les principes des entreprises libérées et Opale ainsi que des divers autres modèles organisationnels non-testés scientifiquement.

Nous avons donc demandé au professeur Jacques Forest, un des spécialistes mondiaux des questions relatives à la motivation au travail de nous éclairer sur les théories et recherches de Deci & Ryan, le **19 février au soir**, à Bruxelles. Il nous aidera entre autres à comprendre ce qu'est la motivation au travail, de savoir comment stimuler les formes de motivation les plus adaptatives et de démystifier certaines idées reçues sur la motivation au travail.

Le **20 février, toute la journée**, Jacques Forest donnera un séminaire plus approfondi sur les outils qu'il a développés pour stimuler les formes de motivations au travail les plus adaptatives. Le séminaire comportera deux parties.

La **première partie** se basera sur plus de quatre décennies de recherche scientifique solide pour aider les participant(e)s à démystifier, comprendre et stimuler la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Le professeur Forest y abordera les différents types de motivation au travail, les besoins psychologiques qui permettent de stimuler les formes de motivation les plus adaptatives et les grands leviers d'intervention sur lesquels il est possible d'agir (rémunération, leadership/relation, organisation du travail). Il veillera également à déboulonner certains mythes durables sur la motivation. Le séminaire contiendra diverses études de cas, des exercices en plénière, des jeux de rôles et des présentations, de même que la présentation du « Multidimensional Work Motivation Scale » (que les participants pourront éventuellement passer au préalable).

Les **objectifs principaux** de cette première partie du séminaire seront de :

- Savoir ce qu'est la motivation.
- Connaître, identifier et nommer les quatre types de motivation au travail.



- Reconnaître et identifier différentes conséquences économiques, comportementales, psychologiques et physiques de différents types de motivation au travail.
- Connaître, identifier et nommer les besoins psychologiques qui peuvent stimuler la motivation autonome et diminuer la motivation contrôlée.
- Comprendre les mécanismes actifs qui expliquent l'efficacité (ou non) de différents types de motivation et des besoins psychologiques.
- Connaître les trois grands leviers organisationnels d'intervention (organisation du travail, leadership, rémunération) pour stimuler la motivation autodéterminée et diminuer la motivation contrôlée.

La **seconde partie** aura pour but d'apprendre à utiliser ses forces au quotidien pour augmenter la performance et le plaisir au travail. En cette période où le recrutement, la rétention et la performance du personnel sont des enjeux prioritaires pour les entreprises, celles-ci doivent faire preuve d'ingéniosité et d'audace pour attirer, mobiliser et conserver leur personnel. La gestion par les forces, par opposition à la gestion des faiblesses ou déficits, est une façon novatrice et efficace de relever ce défi. Ce mode de gestion est une démarche complémentaire aux approches actuelles permettant d'optimiser la performance et le développement des travailleurs. En quoi consiste cette nouvelle approche? Comment peut-on, concrètement, l'implanter dans les entreprises? Comment élaborer un plan d'action de développement des forces? C'est ce que vous fera découvrir cette deuxième partie du séminaire au travers entre autres d'exemples vécus d'implantation de la gestion par les forces par le professionnel (firme de marketing, firme de consultation, centre de réadaptation, équipe sportive internationale, comité olympique canadien).

Les **objectifs principaux** de cette deuxième partie du séminaire seront de :

- Comprendre ce qu'est une force.
- Connaître les moyens d'identifier les forces de ses clients/de son personnel.
- Connaître ses propres forces (passation préalable d'un questionnaire gratuit disponible sur Internet) et mieux les mettre à profit.
- Réaliser les étapes pour développer l'utilisation des forces au travail.
- Prendre connaissance de différentes implantations de la gestion par les forces en milieux réels.

**Jacques Forest**, psychologue et CRHA, est professeur titulaire à l'ESG UQAM. En 2006, il a reçu un prix lors du concours de vulgarisation scientifique de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) de même que le Prix de la relève professorale en recherche de l'ESG UQAM en 2011. Depuis 10 ans, il a publié 34 articles scientifiques ainsi que 15 chapitres de livre en plus d'avoir réalisé plus d'une centaine d'interventions dans les médias et au-delà de 250 conférences et formations en entreprises. Il est l'un des auteurs de l'Échelle Multidimensionnelle des Motivations au Travail, un outil de recherche et d'intervention disponible en plus de 20 langues. Ses recherches utilisent la théorie de l'autodétermination pour tenter de savoir comment il est possible de concilier performance et bien-être de façon durable.

Quelques vidéos du professeur Forest :

- [Comment rendre un chercheur heureux, performant et pour longtemps \(intro : présentation de la théorie de l'auto-détermination\)](#)
- [Le plaisir au travail, mission possible](#)
- [Le pouvoir motivationnel \(limité\) de l'argent](#)
- [Satisfaire ses besoins psychologiques](#)
- [Comment mesurer les motivations au travail](#)



## 6. Spirale dynamique : modèle idéal de compréhension des individus et des organisations ?

**Max Meulemans, Coach MCC, Administrateur de Memento et Président de Coaching Ways International**

**21 & 22 mars 2018**



*« En résumé, je propose que la psychologie de l'être humain mature soit un processus émergent et oscillant qui se déploie en spirale et qui est caractérisé, au fur et à mesure que les problèmes existentiels de l'être humain changent, par la subordination progressive de systèmes de comportements anciens par des systèmes nouveaux et plus complexes »* **Clare W. Graves, 1981**

Comme nous l'avons vu dans les séminaires précédents, les principes des entreprises libérées conceptualisées par Getz convergent avec les facteurs de motivation intrinsèques selon Deci & Ryan et les dimensions de l'Élément Humain de Will Schutz.

Les principes des entreprises Opale dans Reinventing Organizations de Laloux sont légèrement différents et moins ancrés dans des grilles d'analyses psychologiques. Laloux prend plutôt comme base théorique la spirale dynamique développée par Clare Graves et l'adapte à sa vision et philosophie des organisations (voir [l'extrait](#) d'un article de Laurent Ledoux à ce sujet).

Nous avons donc demandé à Max Meulemans, spécialiste de la spirale dynamique de nous éclairer sur cette théorie lors de notre conférence du **21 mars 2018** et d'approfondir avec nous ses applications en entreprises le **22 mars 2018**. Le modèle de la spirale dynamique peut servir de boussole pour faciliter la transformation d'organisations.

La spirale dynamique est un modèle intégratif de compréhension de nos modes de pensées. Peu connu en Europe, il a été développé depuis les années 50 aux Etats-Unis par Clare Graves, à l'époque professeur de psychologie à l'Université de New-York, sous le nom de ECLET (Théorie de l'émergence cyclique des niveaux d'existence), la spirale dynamique a été affinée et diffusée trente ans plus tard par ses élèves Don Beck et Christopher C. Cowan. Une version légèrement différente de la spirale dynamique a été également développée par Ken Wilber.

Grille de lecture à la fois les processus d'évolution des individus, des organisations ou de nos sociétés et de toute l'humanité, les principes généraux de la spirale dynamique sont les suivants :

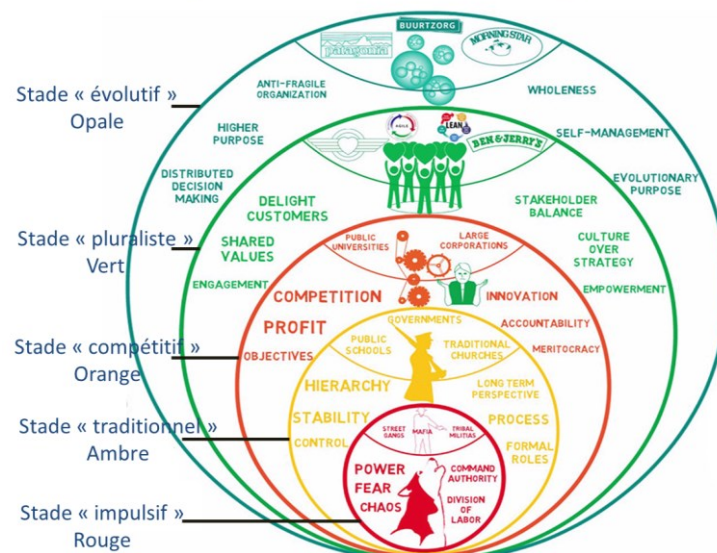
- L'évolution des individus, organisations ou sociétés peut-être décomposé en plusieurs « niveaux d'existence ». Chaque niveau d'existence repose sur une valeur profonde adoptée par un individu, une organisation ou une société humaine pour s'adapter aux conditions de vie qu'il rencontre.
- La transition d'un niveau d'existence à un autre se fait généralement lorsque la solution devient le problème, lorsque ce qui était du confort devient de l'inconfort (le problème, c'est l'excès de la solution précédente !)
- L'évolution des niveaux d'existence se produit par un effet de balancier qui se fait sur deux axes : l'un est « centré sur soi », l'autre est « centré sur le collectif ».



La spirale dynamique synthétise l'évolution de l'espèce humaine en 8 étapes (appelés "Mêmes", symbolisés par des couleurs), qui correspondent à différents niveaux de conscience collective:

- **Beige** (la survie, en assurant les impératifs physiologiques);
- **Violet** (la sécurité, en se conciliant les puissances spirituelles et en respectant les coutumes, les rituels et les ancêtres);
- **Rouge** (pouvoir, en assurant sa domination, la loi du plus fort);
- **Bleu** (ordre, en se soumettant à une "vérité ultime", comme une idéologie, une religion);
- **Orange** (succès, en assurant sa réussite matérielle);
- **Vert** (harmonie, en trouvant la paix et le sens de la vie par l'appartenance, l'égalité et le partage);
- **Jaune** (fonctionnalité, par une vision systémique du monde, vu comme un système complexe marqué par le changement et l'incertitude);
- **Turquoise** (globalité, par une vision holistique du monde, vu comme un réseau de composants interdépendants formant un seul grand organisme – ce niveau est appelé Teal en Anglais, d'où l'appellation dans le livre de Laloux).

### Grille simple de l'évolution des organisations



Synthèse des 5 stades d'évolution des modèles organisationnels selon Laloux dessiné par Zeyn sur YouTube

Il y a passage d'un niveau à un autre lorsque le niveau dominant ne permet plus de répondre aux défis posés par l'environnement. Lorsque ce passage s'opère, il intègre toujours les niveaux antérieurs, à l'image de l'évolution d'un être humain qui grandit, passant de l'enfance à l'adolescence, l'âge adulte et enfin la sagesse.

L'entreprise a une culture, une personnalité, qu'il est possible de placer sur la spirale dynamique. Une entreprise évolue dans un environnement socio-économique donné et donc interagit avec cet environnement. La compréhension de ces interactions est cruciale pour l'entreprise et pour ses dirigeants. Quel est le niveau (même) dominant de mon entreprise et de mes clients? Et celui des membres de mon comité de direction? Sommes-nous en train de changer de niveau? Par exemple, une entreprise qui offre un service à valeur dominante "verte" (aide aux personnes handicapées) pourrait se retrouver en porte-à-faux dans un environnement trop concurrentiel de type orange.

Selon IdeoDynamic, les apports possibles de l'utilisation de la spirale dynamique en entreprise sont les suivants :

- **Meilleur fonctionnement personnel** : Quand on perçoit et comprend les différents niveaux d'existence à l'œuvre en soi, on sait tirer le meilleur parti de chacun d'entre eux, on sait ce qui nous ôte et ce qui nous apporte de l'énergie, on est un meilleur apprenant, on est plus en accord avec soi-même et on développe donc son estime de soi.
- **Meilleure flexibilité et meilleure communication** : Connaître les différents niveaux d'existence permet de les utiliser tous au lieu de se limiter à ceux qui font notre répertoire habituel et donc de mieux s'adapter à diverses personnes, diverses situations, diverses cultures.
- **Meilleur management et meilleur leadership** : Que ce soit dans notre famille, dans une équipe ou globalement dans notre entreprise, la connaissance des différents niveaux d'existence permet d'honorer la complexité, les qualités et les potentialités de chacun, de comprendre la dynamique du groupe, de prévoir et résoudre les tensions, de créer une culture commune respectueuse de la diversité, d'attribuer à chacun les tâches qui lui conviennent le mieux.
- **Meilleure structuration des organisations** : Reconnaître que les différents secteurs d'une entreprise ne fonctionnent pas sur les mêmes niveaux d'existence permet de construire une organisation plus efficace et où les interactions sont plus fluides.
- **Meilleure gestion du changement** : Détecter la diversité des niveaux d'existence au sein d'une organisation permet de construire des stratégies subtiles de changement qui sont acceptées et mise en œuvre par tous parce qu'elles respectent les valeurs de chacun.
- **Meilleures relations avec le monde extérieur et meilleure stratégie** : Avec nos amis, nos relations, nos clients, nous avons une tendance naturelle à croire que nos niveaux d'existence sont les meilleurs et qu'ils devraient séduire les autres. Ce n'est pas exact. Nous ne pouvons y arriver qu'en comprenant ce qui les motive.

On perçoit bien l'utilisation qu'un coach peut faire de ce modèle, en identifiant dans quel Mème évolue une personne, ou une organisation, et les conséquences qui peuvent arriver lorsque des individus se trouvent en interaction avec d'autres individus ou organisation positionnés différents. Le coach aura un rôle de facilitateur, voire de médiateur.

« Dans mon dernier emploi dans l'industrie, j'avais été embauché comme directeur général d'une PME familiale, présidée par le fils du fondateur de l'entreprise. Je me suis retrouvé dans un tel décalage culturel par rapport à mes postes précédents, que la greffe n'a pas pris, et que j'ai quitté l'entreprise six mois après mon arrivée. Un coach aurait pu diagnostiquer que j'étais un individu en transition du Mème Orange vers le Vert, et que je venais d'arriver dans une entreprise centrée sur le Mème Violet (entreprise paternaliste, reposant sur le culte et le savoir des anciens, la transmission orale, allergique à tout type de formalisation, persuadée d'avoir inventé un modèle unique et très performant, et donc refusant tout type de changement malgré une organisation à bout de souffle et des résultats en forte baisse) et un président résolument dans le Mème Rouge, très préoccupé à asseoir son autorité en divisant ses cadres dirigeants, ou en cherchant à les prendre en défaut, avec un management très autocratique et impulsif. Mon management participatif, centré sur les objectifs et les processus était perçu au mieux comme une perte de temps, au pire comme de la faiblesse et de la bureaucratie par lui. Le coach m'aurait donc fait prendre conscience de ce décalage culturel, et de son impact sur l'attente de rôle à mon endroit, qui n'était pas la même que celle que j'avais pu connaître dans des rôles similaires dans mes entreprises précédentes, positionnées dans un Mème équivalent au mien. Puis il aurait pu me faire comprendre que j'étais dans une double contrainte, bloqué entre l'obligation de me soumettre à une culture qui n'était pas la mienne et d'y perdre mes valeurs, ou de perdre mon emploi. Nous aurions pu ainsi travailler sur l'alternative en présence, quitter l'entreprise de manière sereine, ou m'adapter à la culture, en adaptant mon comportement à l'attente de rôle, puis travailler à changer cette culture vers des Mèmes positionnés postérieurement dans la spirale pour améliorer la performance, car correspondant mieux à la culture des cadres et autres salariés plus récents dans l'entreprise. » **Christophe Vernet**

**Max Meulemans**, Coach MCC intervient comme formateur et accompagne des personnes en entreprises et en individuel depuis plus de 20 ans. Après un début de carrière dans le secteur de la chimie, son parcours de vie lui a fait découvrir son intérêt vis à vis des ressources humaines, des techniques de communication et de la gestion du changement.



Qu'est-ce que la confiance et en quoi est-elle consubstantielle à la liberté au travail ?

## 7. Du calcul à la confiance : l'organisation comme système d'attentes de comportement ?

*Mark Hunyadi, professeur de philosophie morale et politique à l'UCL  
24 avril 2018*



La mise en œuvre des principes des entreprises libérées ou Opale requiert, comme on l'a vu dans les précédents séminaires de notre cycle actuel, une vision du monde et de l'être humain différente de la théorie X selon Mc Gregor ou du vMème Orange selon Graves, encore en vigueur dans la majorité des organisations actuellement. La vision du monde selon la théorie Y ou le vMème Jaune ou Opale présuppose la confiance. Mais qu'est-ce que la confiance au juste ? On en parle beaucoup mais elle est souvent très peu définie.

Le philosophe Mark Hunyadi, professeur de philosophie morale et politique à l'Université de Louvain, publiera prochainement un livre à ce sujet. Nous lui avons demandé de présenter le **24 avril 2018** en soirée les résultats de ses recherches sur la confiance et de dialoguer avec les participants sur leurs implications pour la gestion des entreprises, en particulier pour les organisations qui veulent s'engager ou qui sont déjà engagées dans des trajets de libération ou de transformation vers l'Opale.

Nous verrons avec Hunyadi qu'une réflexion en profondeur sur la notion de confiance, combinée à une application de la spirale dynamique, permet de forger une nouvelle vision de ce qu'est une organisation, de comment elle évolue et de ce que devrait être l'exercice de la liberté dans une entreprise libérée.

Le raisonnement d'Hunyadi peut être résumé comme suit. Commençons par **définir la confiance** à partir d'un exemple simple, celui de la circulation routière. Personne ne pourrait faire 100 mètres sur la route s'il n'avait **confiance** dans le comportement des autres usagers (que la voiture d'en face va garder sa droite, que le piéton ne va pas traverser inopinément, etc.).

Qu'est-ce que cela veut dire ?

Cela veut dire que nous **attendons** toujours des uns et des autres qu'ils se comportent d'une certaine manière, et que nous ne pouvons-nous déplacer d'un point A à un point B que parce que nous supposons que ces attentes seront satisfaites. En l'occurrence, ce qui est attendu des uns et des autres est défini, stabilisé par les règles de la circulation routière. Ces règles définissent donc les attentes de comportement que les usagers de la route peuvent légitimement nourrir les uns à l'égard des autres.

En circulant sur la route, chaque usager fait donc le pari que les autres usagers se comporteront en fonction de ce qui est attendu d'eux. Mon action (être en train de me déplacer de A à B) est donc directement dépendante de l'action que j'attends d'autrui. La **confiance** apparaît donc comme un **pari sur les attentes de comportements d'autrui** (telle est la définition originale qu'Hunyadi propose





dans son livre, où il note par ailleurs que la confiance est certes très souvent considérée comme fondamentale pour l'ordre social, mais qu'elle est également très rarement définie).

Deux choses importent ici :

- qu'il y **ait** de telles attentes, lesquelles doivent pouvoir être définies, car on doit savoir à quoi s'attendre de la part d'autrui. Aucune interaction sociale ne serait possible s'il n'y avait pas de telles attentes.
- qu'il s'agisse d'un **pari**. C'est l'essentiel. En effet, un pari **engage** : je dois **agir**, et mon action est directement dépendante de ce que j'attends qu'autrui fasse. **La confiance ne s'exprime que dans une action** : c'est pourquoi elle n'est pas un **calcul** (contrairement à des théories répandues !). Calculer les risques, évaluer des probabilités d'action de l'autre, ce n'est pas agir, c'est calculer, précisément. C'est la position de l'assureur : il calcule des probabilités. Avoir confiance, c'est s'engager dans l'action, donc en quelque sorte **sauter par-dessus le calcul des probabilités**. Tant qu'on n'agit pas, on ne peut pas dire qu'on a confiance. C'est pourquoi la confiance a la forme d'un pari. Et comme tout pari, celui-ci peut être perdu, naturellement.

Transposons cela au monde de **l'entreprise**. Comme toute organisation sociale, une entreprise est aussi un **système d'attentes de comportement**, finalisé par un certain but. Comme tout système, elle a ses règles de fonctionnement : cela veut dire que les attentes de comportement peuvent être exprimées de façon plus ou moins rigide, plus ou moins autoritaire, plus ou moins explicite, etc. (comme la « Théorie Y » de McGregor, qu'il oppose à la « Théorie X », celle de la bureaucratie hiérarchique). Les attentes de comportement peuvent porter sur des objectifs chiffrés (management par objectif), sur la gestion du temps (pointer ou pas, horaires plus ou moins fixes, etc.), sur la gestion de l'espace (télétravail, etc.), sur le code vestimentaire, sur toutes les obligations afférentes aux fonctions occupées, etc.

En entreprise, les attentes de comportement pourraient être ainsi thématiques, exposées, discutées (c'est une différence avec les règles de la circulation !). Tout un dispositif de communication autour des attentes de comportement peut être imaginé. On pourrait dire que la liberté dans une entreprise libérée n'est pas la liberté de faire n'importe quoi, mais celles **de déterminer les attentes de comportement respectives**. Une fois qu'elles sont clarifiées, on peut **parier** sur elles. L'idée est que ce pari **encapacite** les acteurs, les responsabilise, les respecte et donc favorise leur développement.

On pourrait prendre à cet égard des exemples de dispositifs très concrets traduisant ce passage du **calcul** à la **confiance**, comme la suppression de l'obligation de pointer, permettre le télétravail, et toute autre mesure permettant d'augmenter la **qualité éthique** de l'environnement de travail. De même, on pourrait relire le modèle de Laloux et ses stades d'évolution via la spirale dynamique comme autant de manières de gérer les attentes de comportement. On lirait alors le modèle des entreprises libérées ou Opale comme une **philosophie de l'organisation des attentes de comportement**, que celles-ci concernent les relations de travail à l'intérieur de l'entreprise ou qu'elles concernent les entreprises elles-mêmes (qu'attend-on d'elles dans leurs relations avec l'écosystème ?).

A ce stade, posons la question de savoir si la confiance est bonne pour l'entreprise, et en quel sens (bonne pour les salariés, bonne par rapport aux finalités visées par l'entreprise, etc.). L'hypothèse de



Mark Hunyadi est que oui, mais ceci devrait encore être appuyé par des données empiriques, par les expériences des entreprises libérées, etc.

Remarquons enfin que ce qui, d'une manière générale, est susceptible **d'éroder la confiance** (en entreprise comme ailleurs) est l'approche par le calcul, le contrôle, la quantification, l'évaluation, toutes choses qui *in fine* augmentent la méfiance, la suspicion, la concurrence malsaine, la déresponsabilisation (sans parler du stress, burn-out, etc.).

Notons que ces considérations ne sont pas éloignées de celles d'un autre de nos orateurs cette année, Albert Ogien, qui a consacré, avec Louis Quéré, un ouvrage consacré au concept et aux pratiques de confiance (A. Ogien et L. Quéré, Les moments de la confiance, Paris, Economica, 2006).

**Mark Hunyadi** est professeur de philosophie morale et politique à l'Université de Louvain (Belgique), où il dirige aussi le Centre de recherche en philosophie pratique Europe, et chroniqueur philosophique au journal Le Temps à Genève. Il consacre ses travaux à l'éthique fondamentale et appliquée, entre lesquels il maintient un lien dynamique, comme il l'a déjà montré dans Je est un clone (Seuil, 2004), un livre consacré à l'éthique des biotechnologies. Entre temps, il a développé son approche dans Penser la santé (avec Jean-Marc Ferry, P.U.F. 2010) ou dans Réfléchir le management au miroir du handicap (Ed. du Bord de l'eau, 2013). Son livre de 2012, L'homme en contexte, (Éditions du Cerf) explicite les principes du « contextualisme critique » qu'il défend, qui prolonge de façon... critique ses nombreux travaux sur la Théorie de l'École de Francfort qu'il connaît de l'intérieur : il a en effet passé, au temps de son doctorat, deux années auprès de son plus éminent représentant, Jürgen Habermas, dont il a par ailleurs traduit deux livres en français. Dans son dernier livre, La tyrannie des modes de vie (Ed. du Bord de l'eau, 2015), il développe les éléments d'une « théorie critique des modes vie » qui entend renouveler de manière originale la problématique de la philosophie sociale.



## 8. Confiance : clé pour mettre « l'essentiel au cœur de l'important » ?

Quelle pédagogie pour le développement de l'Intelligence Collective et la Co-responsabilité?

**Vincent Lenhardt, PDG de TransformancePro**

**24 & 25 Mai 2018**



Après avoir approfondi la notion de confiance avec le philosophe Mark Hunyadi, nous l'approfondirons encore les **24 et 25 mai 2018** avec Vincent Lenhardt, PDG de TransformancePro, qui a écrit en 2012 « Oser la confiance : propos sur l'engagement des dirigeants », avec feu Bertrand Martin, qui a été PDG de CCM Sulzer puis de New Sulzer Diesel France, et Bruno Jarroson, chef de projet au sein de l'APM.

Lenhardt a écrit depuis plusieurs livres sur le management et le coaching, et plus particulièrement en 2016 « *Mes 10 stratégies de coaching-pour une co-construction de la liberté et de la responsabilité* » (Eyrolles Ed.), ainsi qu'en 2017 « *Devenir un acteur de l'Entreprise Libérante – Une pédagogie pour l'Intelligence Collective et la Co-responsabilité* » (Dunod Ed.), écrit avec les 21 enseignants de la formation « Coach & Team ».

En plus de son métier de coach et de formateur de coachs, Vincent Lenhardt co-anime et a été à la fondation du club patronal « EVH » (Entreprises Vivantes par et pour des Hommes et des Femmes Vivants) qui rassemble depuis 1992 une cinquantaine de Dirigeants qui travaillent et réfléchissent ensemble à transformer, libérer, responsabiliser leurs entreprises.

La confiance est aujourd'hui considérée par les historiens comme le facteur-clé du développement économique. Pourtant, comme nous l'avons vu avec Mark Hunyadi, son mécanisme reste, aux marges de la raison, mystérieux.

Tout le monde sait que la confiance est un facteur clé de développement. Pour l'entreprise, la confiance des clients est un bien très précieux et fragile, facteur décisif de fidélité... Pour une équipe de travail, la confiance facilite les échanges, libère l'énergie et accélère les progrès... De façon plus large, la confiance est cet ingrédient mystérieux qui féconde les relations de travail et permet de manager « lean »... Plus il y en a, plus l'entreprise peut simplifier son fonctionnement et orienter l'énergie de son personnel vers la recherche de la performance commune.

L'histoire singulière de Bertrand Martin redressant Sulzer grâce à une spectaculaire libération des énergies interroge vigoureusement les dirigeants : "Jusqu'où peut aller le risque de la confiance ?". Il s'agit d'une histoire de confiance partagée entre un groupe d'hommes et leur dirigeant, pour reprendre ce mot confiance qui obscurcit la compréhension plus qu'il ne l'éclaire. Quelle est donc cette force qui se rit du possible et de l'impossible, qui propulse une entreprise condamnée vers le profit, la croissance et l'exportation à 98 % ?

Le livre de Martin, Lenhardt et Jarroson tente d'éclairer la confiance elle-même, comme le fera avec nous Vincent Lenhardt durant la conférence PhiloMa le soir du 24 mai 2016.

Dans sa conférence, Lenhardt présentera, à travers son expérience d'accompagnement d'entreprises en France et au niveau international, les composantes à prendre en compte pour



ceux, dirigeants, managers ou accompagnateurs d'une mise en place de l'Intelligence Collective, qui veulent créer les conditions d'une libération de l'énergie des acteurs en vue de leur responsabilisation individuelle et collective.

Lors du **séminaire d'une journée le 25 mai**, qui suivra la conférence PhiloMa, Vincent Lenhardt approfondira les questions pratiques relatives à la confiance et présentera les principes du Management Hybride qu'il propose. Nous verrons en quoi son modèle converge et diverge des principes de Getz et Laloux.

Il recueillera les réactions des participants suite à la conférence de la veille. Il suscitera un temps de réflexion et de questions-Réponses sur les thèmes abordés et proposera une journée comprenant à la fois des échanges avec les participants, et des apports sur la pédagogie à mettre en place pour générer cette dynamique de « libération » et de « responsabilisation ».

En effet, une approche axée sur de la formation ou l'expression d'une volonté politique doit être comprise et menée surtout comme un processus de transformation identitaire des acteurs : ceux de la gouvernance, des dirigeants opérationnels, et de tous les membres du personnel considérés comme devenant des « co-élaborateurs ».

Cela suppose pour les accompagnants (dirigeants, managers, et agents de changement internes et externes...) d'avoir intégré les éléments d'une culture de la transformation, et d'être en mesure de mettre au point une dynamique qui intègre le vécu opérationnel et un processus pédagogique adapté en permanence.

Lenhardt présentera à partir de ses expériences d'Executive Coach et de Formateur de Coachs un certain nombre de concepts et de processus à mettre en place.

Il proposera également, au-delà de la réflexion partagée avec les participants, des exercices concrets d'entraînement à ces méthodes.

**Vincent Lenhardt** est coach et formateur de coachs, thérapeute et didacticien, auteur de plusieurs ouvrages sur le management, l'intelligence collective et le coaching, ainsi que sur la thérapie, considéré comme le « pape » du coaching en France pour y avoir introduit cette approche en 1988. Vincent Lenhardt est diplômé d'HEC et est l'ancien Président de l'association Européenne d'Analyse Transactionnelle. Il a formé à travers son cabinet près de 2000 coachs, dans les pays francophones. Il est actuellement Président de TransformancePro et depuis 2012, Senior Advisor auprès de Bain & Company Paris. De 2009 à 2012, il a été Senior Advisor auprès du Boston Consulting Group à Paris.

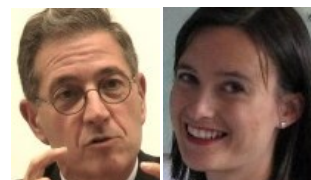




Devons-nous changer de posture en tant que managers pour pouvoir libérer nos organisations ?

## 9. Le véritable défi : se transformer soi-même pour pouvoir transformer l'organisation ?

**Bertrand Ballarin, ex-transformation manager chez Michelin & Nadia Joynson, auteure de « Vibrant self-leadership »**  
**14 & 15 juin 2018**



Après cette réflexion approfondie durant tout le cycle sur les fondements du leadership libérateur, nous serons bien préparés pour terminer le cycle avec Bertrand Ballarin et Nadia Joynson sur les questions relatives au changement de posture (et à la transformation intérieure) du manager nécessaire pour pouvoir s'engager et engager ses équipes dans le chemin de la libération. Sans cette disposition et cette volonté impérieuse, voire « tripales » du dirigeant de changer de posture, de se transformer intérieurement, toute initiative de transformation comme nous les avons abordées tout au long du cycle semble inévitablement vouée à l'échec.

Issu de Saint-Cyr et formé aux sciences politiques, **Bertrand Ballarin** est devenu à 49 ans directeur du site Michelin de Saint-Doulchard, dans le Cher. Après une carrière dans l'armée de terre, il est donc entré dans le groupe Michelin en avril 2003, comme chef de projet chargé de l'organisation des îlots de production au sein de l'usine. Avec un millier d'emplois, ce site produit des pneus pour véhicules de tourisme, camionnettes et avions. Ballarin vient de partir à la retraite. Durant les dernières années de sa carrière, il s'est consacré à un projet de transformation, inspiré des travaux de Getz, au sein du groupe Michelin. Exploratrice du mieux vivre ensemble et passionnée les histoires profonds des gens, **Nadia Joynson** est l'auteur de "Vibrant Self-Leadership : Reinventing Ourselves to Reinvent Our Organizations". Livre dédié à soutenir des transformations individuels et collectifs vers des approches humanistes et authentique, plaçant les gens au centre de la stratégie.

Le **14 juin en soirée** partagera le fruit de ses expériences, en dialogue avec Nadia, sur la transformation intérieure des dirigeants, afin de se préparer à transformer l'organisation dont ils ont la responsabilité. Le **15 juin toute la journée**, Nadia animera un séminaire sur la base des approches présentées dans son livre (éventuellement avec Bertrand Ballarin, à confirmer).

*« This book is about journeying on the path of self-leadership. Free enterprise offers us a vehicle to operate in a more efficient manner together by empowering all representatives of an organization. But can we hope to transform our organizations into environments that demonstrate the values of collaboration and joy if we are not also willing to transform ourselves? What if accepting the responsibility of our sovereignty led us to fundamentally question our way of being and the choices we're making every day both individually and collectively? Where is the support for transitioning to these newer collectives where interdependency is key? Developing vibrant self-leadership means empowering ourselves through making better choices, which enhance our well-being. This comes through understanding who we are and unleashing our passions and potential. Increased consciousness, however, means that we can no longer ignore the impact that we also have on those around us. What is our role in building the vibrant organizations that we wish so deeply to be part of? Why would we want to stay in discomfort when there are alternatives available to us? Through her experience of supporting learning within organizations and her breadth of personal development knowledge, Nadia Joynson shares her experience and practical examples to support individuals and organizations through transitions. Long fascinated by the balance between freedom and interdependence, Nadia shares her unique perspective of how to arrive at more authenticity and connection in our daily lives in order to cocreate in more harmonious and constructive ways. »* **Cover of Nadia Joynson's book**



## Annexes

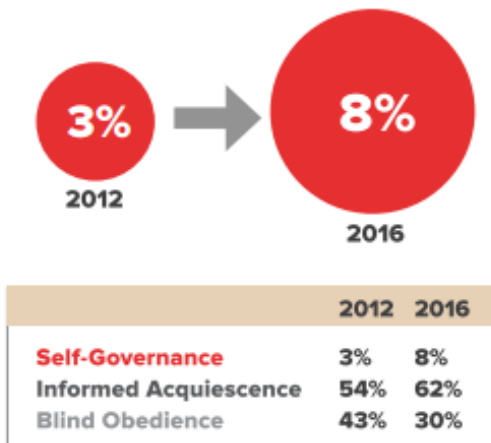
Extrait du How Report 2016 de LRN

### The Three Archetypes of Governance, Culture, and Leadership

| Blind Obedience   | Informed Acquiescence  | Self-Governance   |
|---|--|---|
| Power-based, task-driven organizations that operate through command-and-control-based principles and policing, and which place little emphasis on building enduring relationships among colleagues, with customers, or within society. Employees are coerced to do as they are told under the threat of punishment or adverse consequences. Such organizations focus on short-term goals. | Rules-based, process-driven organizations that operate through hierarchy, policy, and 20 <sup>th</sup> century "good management" practices. Employees are motivated by performance-based rewards and expected to fulfill the expectations of their roles. Long-term goals are identified but are often set aside in favor of short-term success. | Purpose-inspired, values-based organizations that are led with moral authority and operate with a set of core principles and social imperatives. Employees are inspired by a desire for significance and encouraged to act as leaders regardless of role. Such organizations are focused on long-term legacy and sustainable performance. |

**Fig. 1**  
**Self-Governance Is Increasing**

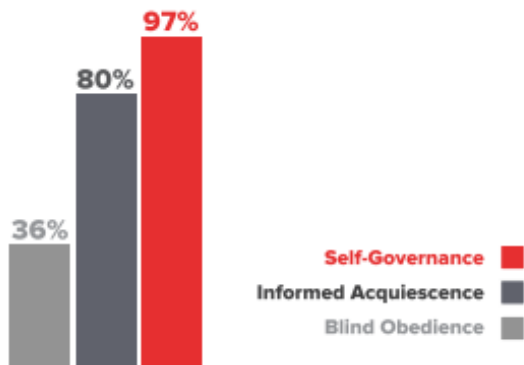
Percentage of organizations manifesting Self-Governance



Organizations are classified by employee behavior. For a detailed discussion of our methodology, see page 32.

**Fig. 2**  
**Self-Governing Organizations Outperform**

Percentage of organizations delivering high performance, by archetype



Performance is measured by: growth in market share, higher levels of customer satisfaction and innovation, greater employee engagement, and greater business sustainability. See figure 8 for additional details.



## Pour aller plus loin - Bibliographie

### Ouvrages et articles d'Isaac Getz sur les entreprises libérées

1. Brian Carney & Isaac Getz, [Freedom, Inc.](#), Crown/Random House, 2016 (nouvelle édition). Traduit en 8 langues dont en Français : *Liberté & Cie*, Fayard, 2012/Flammarion 2016 (nouvelle édition).
2. Isaac Getz, *La liberté, ça marche!*, Flammarion, 2016.
3. Isaac Getz. "[Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted](#)", *California Management Review*, 51, 32-58, 2009 (traduit en Français : Le leadership libérateur, forme radicale de l'organisation. *L'Expansion Management Review*, Septembre, 63-81, 2010).
4. Isaac Getz, "[La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?](#)", *Gérer et Comprendre*, Juin 2012, 27-38.
5. Isaac Getz, "[L'entreprise libérée : Sa notion, son processus de libération et ses antécédents](#)". In J.-M. Saussois (Dir.), *Les organisations : Etats des savoirs*, Editions Sciences Humaines, 2016, pp. 420-430.
6. Isaac Getz et Laurent Marbacher, "[L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème](#)". In M. Mack et Ch. Koehler (Dir.) *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde*, 2016, pp. 17-39.
7. Philippe Bercovici et Benoist Simmat, [Les entreprises libérées : la première BD-reportage sur l'entreprise du futur](#), Les Arènes BD (ouvrage préparé avec la collaboration d'Isaac Getz), 2016

### Quelques ouvrages écrits par différents leaders libérateurs et penseurs de la libération ou de l'autodétermination régulièrement cités par Isaac Getz

8. Dennis Bakke, *The decision-maker*, Pear Press, 2013
9. James McGregor Burns, *Leadership*, Harper Torchbooks, 1978
10. Bob Davids, in Isaac Getz, *Bob Davids' 30 top tips to stop being a « smart boss »*, Forbes, 6 mai 2012, trad. Clotilde Meyer
11. Edward Deci & Richard Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum, 1985
12. Hyacinthe Dubreuil, *L'équipe et le ballon*, Le Portulan, 1948
13. Jean-Christian Fauvet, *L'élan sociodynamique*, Editions d'organisation, 2004
14. Jean-Christian Fauvet et Yves Jaunet, L'auto-organisation, *Lettre de la sociodynamique*, juin 2003
15. Alexandre Gérard, *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Paris : Flammarion, 2017
16. Bill Gore, *The lattice organization*, document interne, 1976, trad. Leslie Talaga, cité dans *La liberté, ça marche!* de Getz, voir ci-dessus
17. David Graeber, *The Utopia of Rules: On Technology, Stupidity and the Secret Joys of Bureaucracy*, Melville House Books (2015)
18. Gary Hamel, *The Future of Management*, Boston: Harvard Business School Press, 2007
19. Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960
20. Michel Munzenhuter, *Perfambiance, l'entreprise qui libère les énergies : Le management de Perfambiance*, Du Signe Eds, 2016
21. Vineet Nayar, *Employees First, Customers second: Turning conventional management upside down*, Boston: Harvard Business Press, 2010
22. Stan Richards, *The Peaceable Kingdom*, New York: John Wiley, 2001
23. Ricardo Semler, *A contre-courant*, Dunod, Paris, 1993, trad. Marie-France Pavillet
24. Rich Teerlink & Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson*, Boston: Harvard Business School Press, 2000
25. Robert Townsend, *Au-delà du management*, Arthaud, 1970, trad. Pierre Girard
26. Jean-François Zobrist, *La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon (Tome 1 : Nos belles histoires)*, Paris : Humanisme et Organisations, 2007
27. Jean-François Zobrist, *Comment un petit patron, naïf et paresseux, innove !*, Stratégie et Avenir, 2010



#### Ouvrages de Frédéric Laloux sur la transformation Opale

28. Frédéric Laloux, [\*Reinventing organizations\*](#), Nelson Parker, 2014 (version française : Diateino, 2015)
29. Frédéric Laloux & Etienne Appert, [\*Reinventing organizations : la version illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management\*](#), Diateino, 2017

#### Quelques ouvrages qui ont, entre autres, inspirés Frédéric Laloux

30. De Blok, Jos, and Aart Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010
31. Don Edward Beck & Christopher Cowan, *Spiral dynamics*, Oxford: Blackwell Publishing, 2006
32. Clare Graves, *The never ending quest*, Santa Barbara: Eclet, 2005
33. Robert Kegan, *In over our heads: The mental demands of modern life*, Cambridge: Harvard University Press, 1994
34. Lawrence Kohlberg, *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*, San Francisco: Harper & Row, 1981
35. Ken Wilber, *A brief history of everything*, Boston: Shambhala Publications, 1996
36. Ken Wilber, *Integral Psychology: consciousness, spirit, psychology, therapy*, Boston: Shambhala Publications, 2000

#### Autres ouvrages recommandés

37. Maurice Bertaux, *Groupes et équipes autonomes d'entreprise*, Chotard & Associés Éditeurs, 1976
38. Thibaut Brière et Michel Hervé, *Le pouvoir au-delà du pouvoir*, François Bourin Éditeurs, 2012
39. Tom Burns & G.M. Stalker *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961
40. Graf Karlfried Dürckheim, *Hara : Centre vital de l'homme*, La Colombe, 1964
41. Nadia Joynson, *Vibrant self-leadership: Reinventing ourselves to reinvent organizations*, Balboa Press, 2017
42. Will Schutz, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line*, Jossey-Bass Inc., 1994,
43. Dov Seidman, *The How report* by LRN, 2016 (<http://howmetrics.lrn.com/>)

#### Associations et sites internet

44. <http://liberteetcie.com/>
45. <http://freedomincbook.com/>
46. <https://plus.google.com/u/1/communities/101004409218442675339> (Google + Communauté Entreprises libérées)
47. <http://liberation-entreprise.org/>
48. <http://www.campus-entreprises-liberees.org/>
49. <http://www.reinventingorganizations.com/>
50. [http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main\\_Page](http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main_Page)
51. <http://fr.calameo.com/read/002245281f85213166852> (Le chemin de la confiance – IMA Technologies)
52. <http://www.philosophie-management.com/php/agenda/agenda.php>