

Entreprise libérée: Repenser votre organisation en libérant l'initiative et la responsabilité de tous!



Isaac Getz
ESCP Europe Business School
freedominlivre.com

Isaac Getz, 2010

1

Un exemple d'une entreprise audacieuse

Sea Smoke



Des résultats exceptionnels

- Dans la liste des "**Top 100 Wines**" du monde (magazine *Wine Spectator*; 1^{ère} année + 4 années consécutives; NB : Dans les Top 50, une quinzaine est française)
- "**Meilleur Nouveau Vignoble**" US (magazine *Food & Wine*)

Comment un environnement d'entreprise a-t-il permis ?

Vous pouvez avoir le meilleur raisin du monde. Mais si vous travaillez dans des conditions misérables, vous n'allez pas produire un vin exceptionnel. C'est la culture, les conditions de travail, c'est pouvoir prendre certaines décisions par vous même et avoir cette liberté d'exprimer votre art, votre métier et votre passion.

Kris Curan, Œnologue



Isaac Getz, 2010

2

Un exemple d'une décision "prise par eux mêmes"



Quel résultat suite à cette décision?

La meilleure place à ce jour—**50^e**—dans les "**100 meilleurs vins**" du monde

ATTENTION:

Ce style de leadership ne veut pas dire "Je pars à la pêche"...

Isaac Getz, 2010

3

Chef, j'ai un problème!



Le résultat : Vous avez à la fois les problèmes et les excuses



Plutôt que des excuses, le leader peut obtenir la performance :

Vous êtes la personne compétente dans ce domaine. Que proposez vous?

Chaque fois quand on dit au subordonné **comment faire son travail** on le **désresponsabilise** encore un peu plus – et à **l'inverse**. **Cessons donc de le dire** aux salariés et commençons à **écouter** ce qu'ils ont à **proposer**.

Ceci ne constituera pas seulement une pratique permettant de booster l'initiative et les résultats. C'est aussi le début du traitement des salariés comme **intrinsèquement égaux** – la 1^{ère} étape de mise en place d'une **entreprise libérée**.

Isaac Getz, 2010

4

Mais peut être tout va bien et les salariés sont-ils engagés et prennent-ils déjà l'initiative ?

En moyenne, 27% de salariés sont impliqués, 59% ne le sont pas et 14% sont activement désimpliqués

Gallup, 2006

The Three Types of Employees

- 1 **ENGAGED** employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward.
- 2 **NOT-ENGAGED** employees are essentially "checked out." They're sleepwalking through their workday, putting time -- but not energy or passion -- into their work.
- 3 **ACTIVELY DISENGAGED** employees aren't just unhappy at work; they're busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.

Qu'ont fait les leaders pour *libérer l'initiative* de tous dans leur entreprise?

Isaac Getz, 2010

5

Si l'environnement est juste,

alors on fait le produit juste et nous gagnons plein d'argent et avons un grand succès. Dans cette culture, il y a zéro tension.

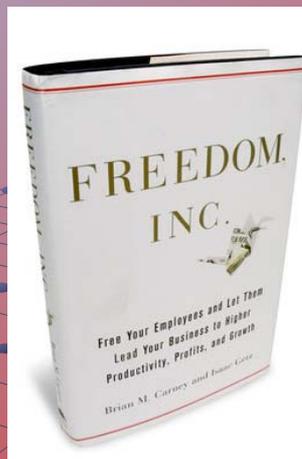
Chacun fait confiance à l'autre pour prendre toutes les bonnes décisions.

Vous ne pouvez pas forcer ni les bénéfices ni la réussite.

B. Davids, Sea Smoke Cellars, Président

Comment *bâtir* un environnement pareil?

- I. Bâtir un environnement dans lequel chacun est traité en tant qu' *intrinsèquement égal*:
→ *les salariés* auront envie de *prendre des initiatives*
- II. Bâtir un environnement dans lequel chacun peut se développer:
→ *les salariés* seront capables de *mener à bien leurs initiatives*
- III. Bâtir un environnement dans lequel chacun peut s'auto-diriger:
→ *les salariés* auront la possibilité de *réaliser leurs initiatives*



Isaac Getz, 2010

6

SOL

I. Environnement où les salariés sont traités comme intrinsèquement égaux

N°2 de services de nettoyage en **Finlande** (aussi à Pologne, Pays Baltes, Russie)

CA: **€152 million** (8000 pers.)
Croissance par an dès 1992: **15%**
Marge moyenne par an: **8-9%**

Du nettoyage du jour à l'initiative commerciale

Isaac Getz, 2010

7

SOL

I. Environnement où les salariés sont traités comme intrinsèquement égaux

Chacun veut être **bon**, faire un **bon travail**. [Les gens] ne sont pas paresseux... J'ai eu quelques déceptions mais rien n'a ébranlé [cette conviction]... Les gens ne **sont pas... mauvais**. On les **traite** d'une **mauvaise** manière... Bien sur, SOL n'est pas un paradis pour chacun mais nous avons créé des gens **ambitieux** et les avons **libérés** des **règles et régulations inutiles**.

Liisa Joronen, Président

Isaac Getz, 2010

8



II. Environnement qui permet le développement des salariés

Croissance de parts de marché de **-0%** (1983) à **-50% de l'Europe** (2008), CA **91 millions €** (dont l'export vers la Chine), **435 personnes**.

Evoluer vers l'**activité** où on **souhaite contribuer** le plus

*J'attends que des **circonstances** favorables se présentent pour... quasi naturellement laisser chacun entrer dans la bonne case. Parfois je provoquais un peu les **circonstances**...: "Dis moi ça fait combien de temps que tu fais ce job? 10 ans!!! T'en as pas un peu marre?"*

*Puis une semaine... plus tard: "Au fait si c'était à refaire **qu'est-ce qu'il te plairait de faire?**"*

*Ce fut long car parfois cela s'apparentait à ce jeu de patience où il faut faire coulisser un petit carré pour libérer un espace pour pouvoir bouger un autre petit carré. Voilà pourquoi cela prit **4 ans**. Mais après... je me suis entouré de collaborateurs **tous meilleurs que moi**, dans leur **domaine de compétence**...*

*Ainsi je m'étais condamné à **ne rien faire**, du moins tant que mes collaborateurs, qui eux aussi avaient décelé en moi quelques plages de compétences, ne me **déléguaient du travail**...*

J.-F. Zobrist, FAVI, ancien Directeur, 2007

Isaac Getz, 2010

9



Développer les **compétences** pour **pouvoir contribuer le plus** dans l'**activité** où on se **plait**



De femmes de ménage aux opératrices sur machines à **commande numérique**

*Si tu veux faire traverser une rivière aux gens, d'abord, fais-les **rêver** sur la beauté de l'autre rive, puis veille à ce que personnes **n'ai peur** de l'eau, **apprends-leur à nager** et alors ils traverseront **tous seuls**.*

Principe de Kawakita, selon J.-F. Zobrist



Isaac Getz, 2010

10



III. Environnement qui permet l'auto-direction des salariés

- **Croissance organique** de 0 (1958) à **\$2 milliard** (2008) : taux moyen **15% par an**
- **Croissance salariale** de 3 à **8,400 associés** : taux moyen **15% par an**

Question d'un nouveau salarié : Où est mon poste?
Réponse : Trouve.

Exemple: Brad, aujourd'hui Corporate Leader à Gore; Recruté avec **18 ans** d'expérience technique et de management de ventes et marketing à DuPont

Ils cherchaient quelqu'un pour un rôle de leader, mais ils n'allaient pas recruter quelqu'un et dire à une équipe "Voici votre nouveau leader"... Alors ils ont dit:

"Voilà un bureau, un téléphone, voici une équipe qui a beaucoup de besoins, voici quelques idées à propos des contributions et engagements que vous pourriez faire. Faites un tour, parlez aux gens et trouvez ce que vous souhaiteriez à faire."

Isaac Getz, 2010




11



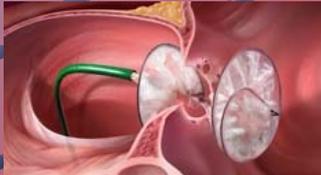
L'innovation continue de produits chez Gore grâce à l'initiative des associés

Dès sa seconde innovation — Gore-Tex, à 1971— l'entreprise a **innové ~1000 produits** qui ont conduit l'entreprise sur les **marchés** aussi variés que textile, automobile, aérospatial, chimie, électronique, énergie, environnement, équipement médical et **musique**.











Isaac Getz, 2010

12



L'innovation continue de *produits* chez Gore: Exemple



A partir de 2004, Elixir est devenu leader du marché des cordes pour les guitares acoustiques avec **35% de parts de marché**.

Isaac Getz, 2010 13

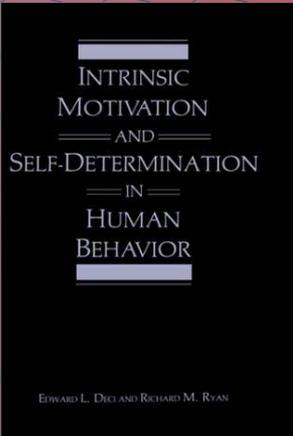
Pourquoi ça a *marché* quand ça a marché?

Parce que les leaders libérateurs ont construit un environnement qui a *épousé* et *nourrit la nature humaine* — plutôt que lutter *contre elle*.

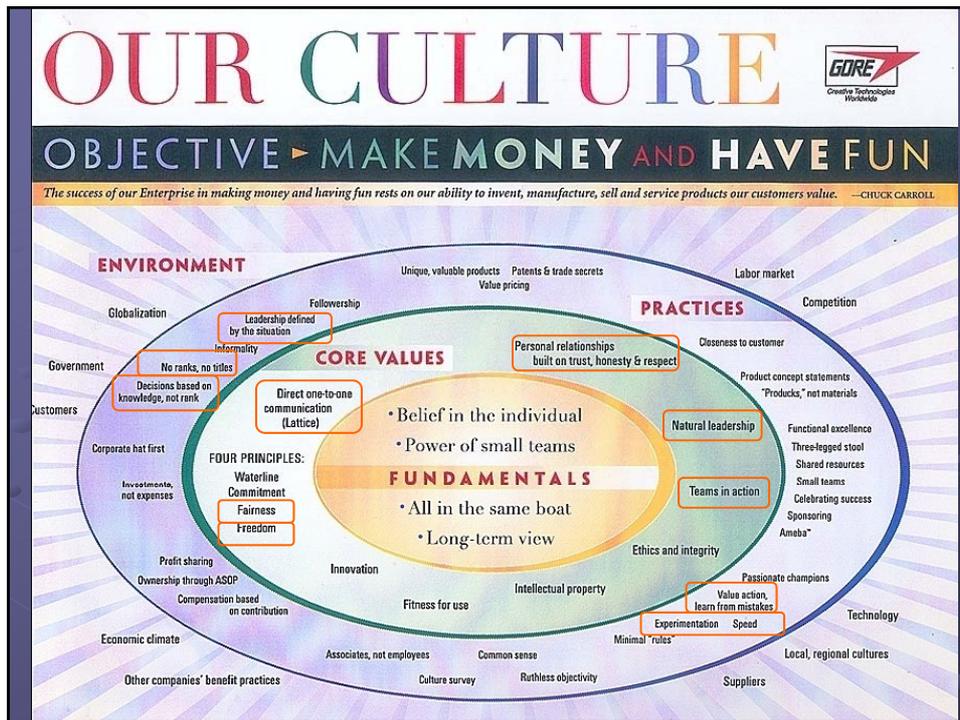
La nature humaine — les *besoins humains universels et uniques à l'homme* — sont bien étudiés de nos jours (cf. Edward Deci and Richard Ryan).

Ces 3 besoins sont:

- *égalité intrinsèque*
- *développement personnel*
- *auto-direction*



Isaac Getz, 2010 14



Conclusion : Un leader peut bâtir un environnement dans lequel une performance exceptionnelle est obtenue par des gens heureux

Une des choses le plus drôles que mes enfants m'ont dite toutes ces années, quand ils m'appelaient au travail et entendaient les rires derrière :

**Vous travaillez parfois?
 Chaque fois qu'on vous appelle on entend des rires.**

C'est dur pour eux de comprendre comment on peut – comme nous le disons chez Gore – "faire de l'argent et s'amuser."

Gail Townsend, Gore



J'ai travaillé pendant 7 ans pour l'une des meilleures multinationales dans laquelle tout le monde aurait sacrifié n'importe quoi pour avoir mon job... et j'appréhendais un matin sur deux de me lever pour aller au boulot. Mais depuis que je suis ici, je n'ai jamais vécu cela de nouveau! Chaque jour est une joie.

Victor Gallegos, Viticulteur en chef, Sea Smoke Cellars



Isaac Getz, 2010

16