

# Leadership pour les entreprises libérées ou Opale

*Retour d'expériences de transformations*

Laurent Ledoux  
ledoux.laurent@gmail.com  
+32 478/62.14.20



# Management & Humanisme

## *Une nouvelle renaissance ?*

Laurent Ledoux  
ledoux.laurent@gmail.com  
+32 478.62.14.20

# Qu'est-ce que l'humanisme?



« L'humanisme est une éthique de confiance en la nature humaine. Orienté à la fois vers l'étude et la vie, il prescrit pour but et pour règle, à l'individu comme à la société, de tendre sans cesse vers une existence plus haute. »

---

A. Renaudet, *Dictionnaire des lettres françaises - XVI<sup>e</sup> siècle*, « Humanisme ».

# Principales caractéristiques de l'humanisme?

- Liberté et capacité d'auto-détermination (rejet des dogmes et arguments d'autorité)
- Dignité et valeur intrinsèque de chacun
- Développement possible de chacun (par l'étude entre autres)
- Progrès possible de la civilisation vers une forme idéale de l'humanité

**FREEDOM,  
INC.**



The Remarkable, No-Cost Way  
to Lead Your Business to Higher  
Productivity, Profits, and Growth

Brian M. Carney and Isaac Getz

**Getz**

**Laloux**



**Les nouvelles formes  
d'organisation du travail sont-  
elles humanistes?**



**Douglas Mc Gregor**

The Human Side of Enterprise (1957)

# Théories X & Y



**Will Schutz**

The Human Element (1980)

# L'estime de soi est la clé pour résoudre les problèmes organisationnels

*Si nous voulons améliorer la performance d'une **équipe**,  
nous devons d'abord travailler chacun des ses **membres***

A rowing team in a boat on blue water. The rowers are wearing red tank tops and are captured in a synchronized rowing motion. The water is a deep blue, and the boat's hull is visible in the foreground.

**Le bien-être au travail & le travail en équipe  
requièrent de prendre en compte les peurs des  
individus d'être...**

**1** Insignifiant → Inclusion (in/out)

**2** Incompétent → Contrôle (up/down)

**3** non-apprécié → Ouverture (Ouvert/fermé)

FREEDOM,  
INC.



The Remarkable, No-Cost Way  
to Lead Your Business to Higher  
Productivity, Profits, and Growth

Brian M. Carney and Isaac Getz

**Isaac Getz**  
Liberté & Cie (2012)

# Principe des entreprises libérées

1

**Respect** de  
l'égalité intrinsèque  
(signifiant / reconnu / inclus)

2

**Réalisation** de soi  
(apprécié comme personne, pas  
seulement comme ressource)

3

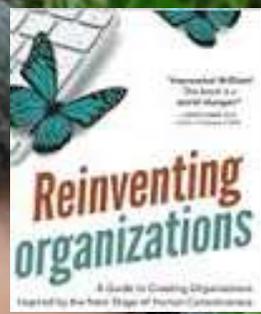
**Auto-direction**  
(compétent / confiance )

*Philosophie du **leadership**  
"libérateur"*

# Principe des organisations Opale

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

*Philosophie de  
l'**organisation** comme  
organisme vivant*



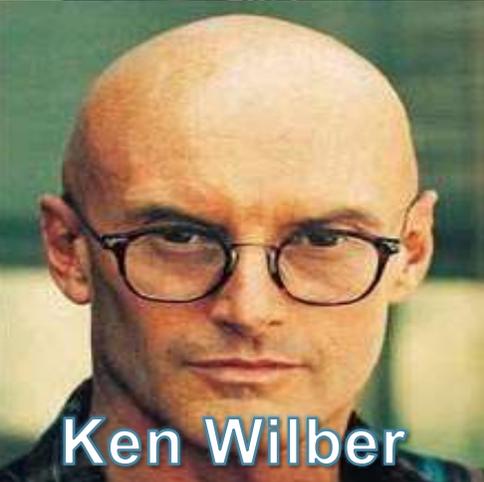
**Frédéric Laloux**

Reinventing organizations (2014)

# Spirale dynamique



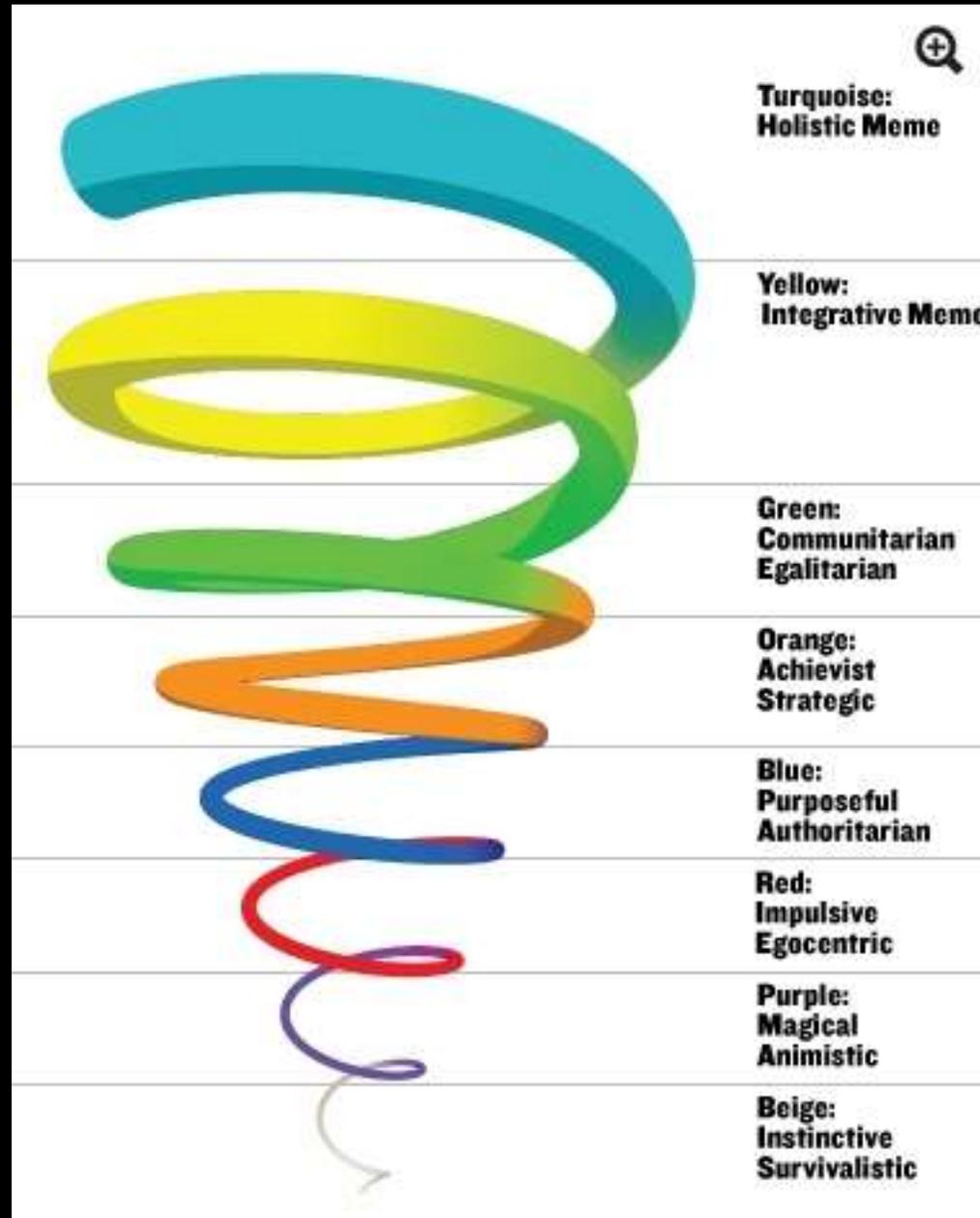
Clare Graves



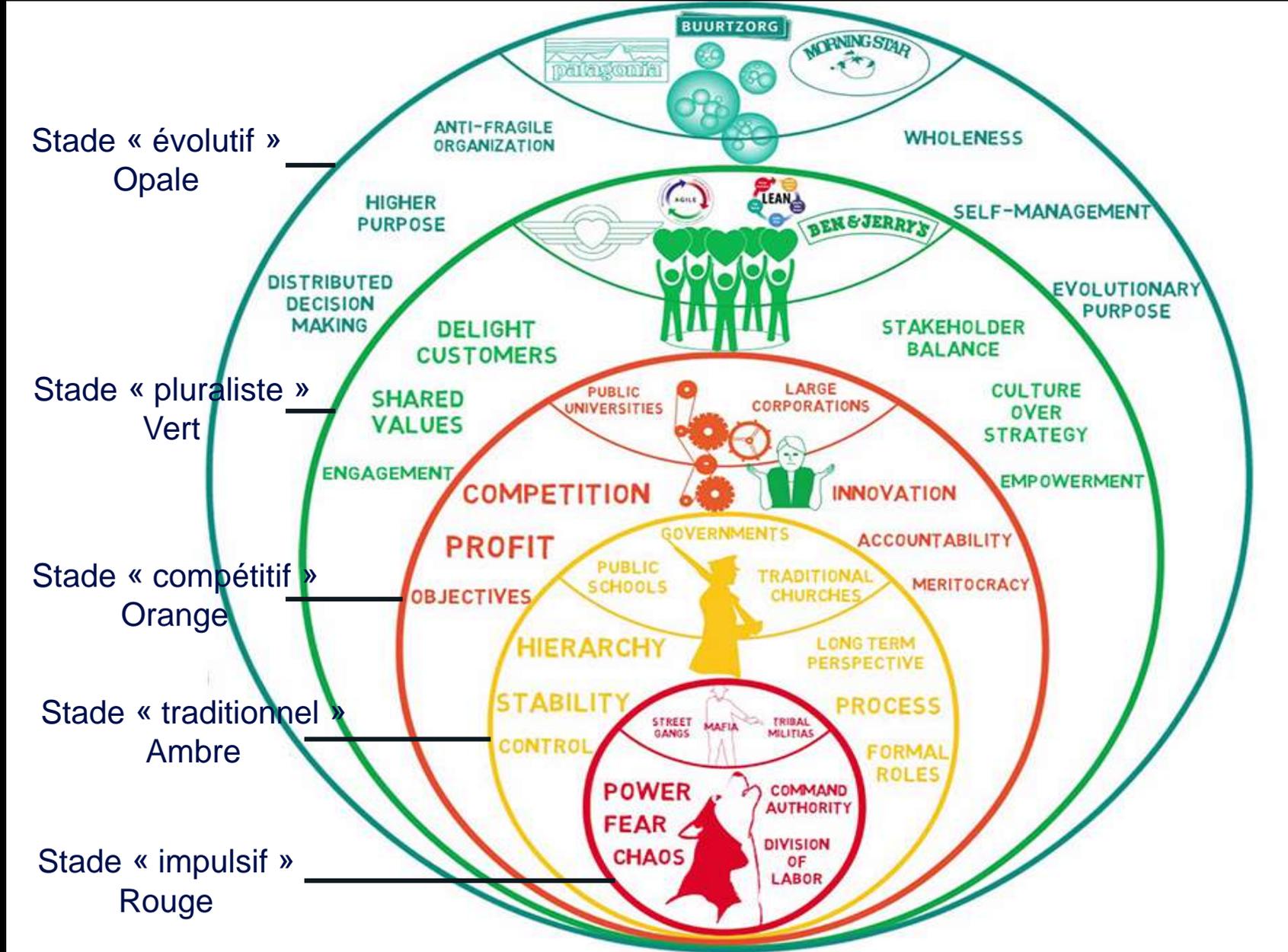
Ken Wilber



Don Beck



# Grille simple de l'évolution des organisations



L'homme n'est ni maître ni possesseur de la nature : si l'humanisme n'est pas un sous-ensemble de l'écologisme, il ne saurait non plus justifier une quelconque indifférence à l'environnement ou aux autres espèces vivantes. La nature n'est pas Dieu, l'homme n'est pas Dieu : il n'y a pas de Dieu du tout, et c'est en quoi l'humanité est en charge d'elle-même, de la nature et de l'esprit. «

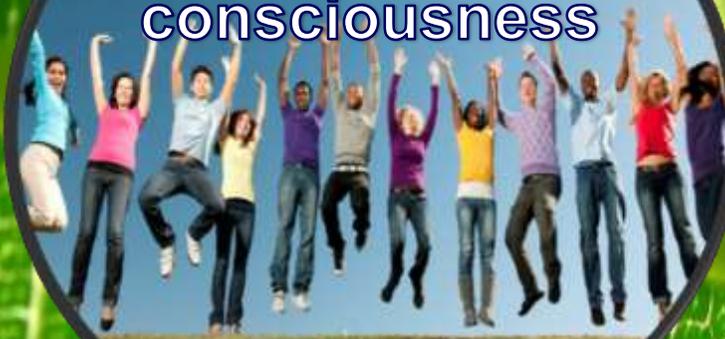
(André Comte-Sponville / né en 1952 / Une éducation philosophique / 1989)

Comment ?

Purpose  
consciousness

Bio  
consciousness

Human  
dynamics  
consciousness



# Purpose

*Optimiser  
la valeur partagée  
sous la contrainte  
d'un return adéquat  
pour les actionnaires*



*Maximiser (sans limites)  
la valeur actionnariale  
sous la contrainte  
du respect des lois*

Faber  
VP Danone



Friedman  
Chicago School





# Ajouter un pacte d'entreprise engageant aux statuts légaux ?

Daniel Hurstel

("Homme, Entreprise, Société")

# S'inspirer de la règle des avaries communes de la marine marchande ?

Blanche Segrestin  
(“Refonder l’entreprise”; avec A. Hatchuel)



**Mettre en  
place un  
“board of  
critical  
friends”  
?**

**Antoine Frerot**  
(Veolia Environnement)



2016

# The **HOW** Report<sup>®</sup>

A Global, Empirical Analysis of  
How Governance, Culture and  
Leadership Impact Performance

**HOW Metrics<sup>®</sup>: New Metrics for a New Reality –  
Rethinking the Source of Resiliency, Innovation,  
and Growth**

## Dov Seidman

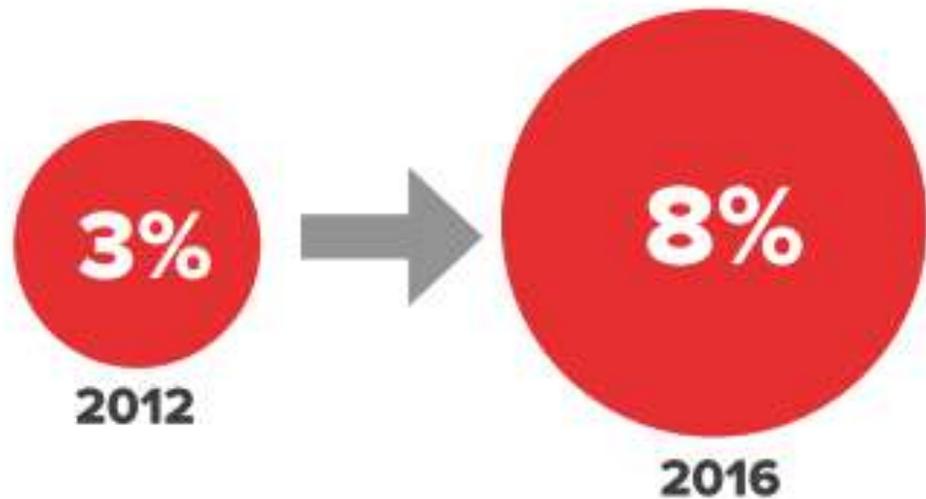
**LRN** *Inspiring Principled Performance<sup>®</sup>*



Dov Seidman

## Self-Governance Is Increasing

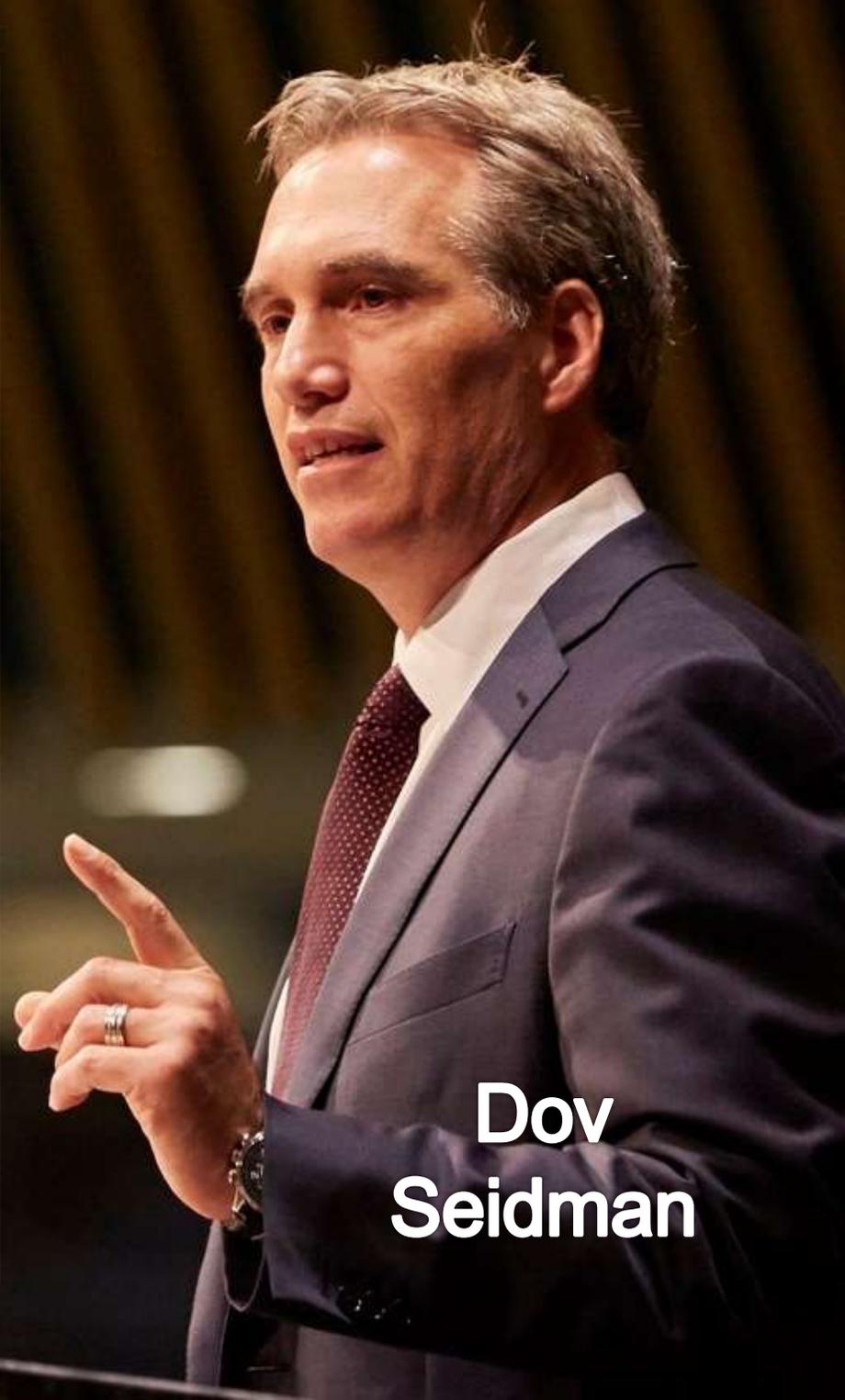
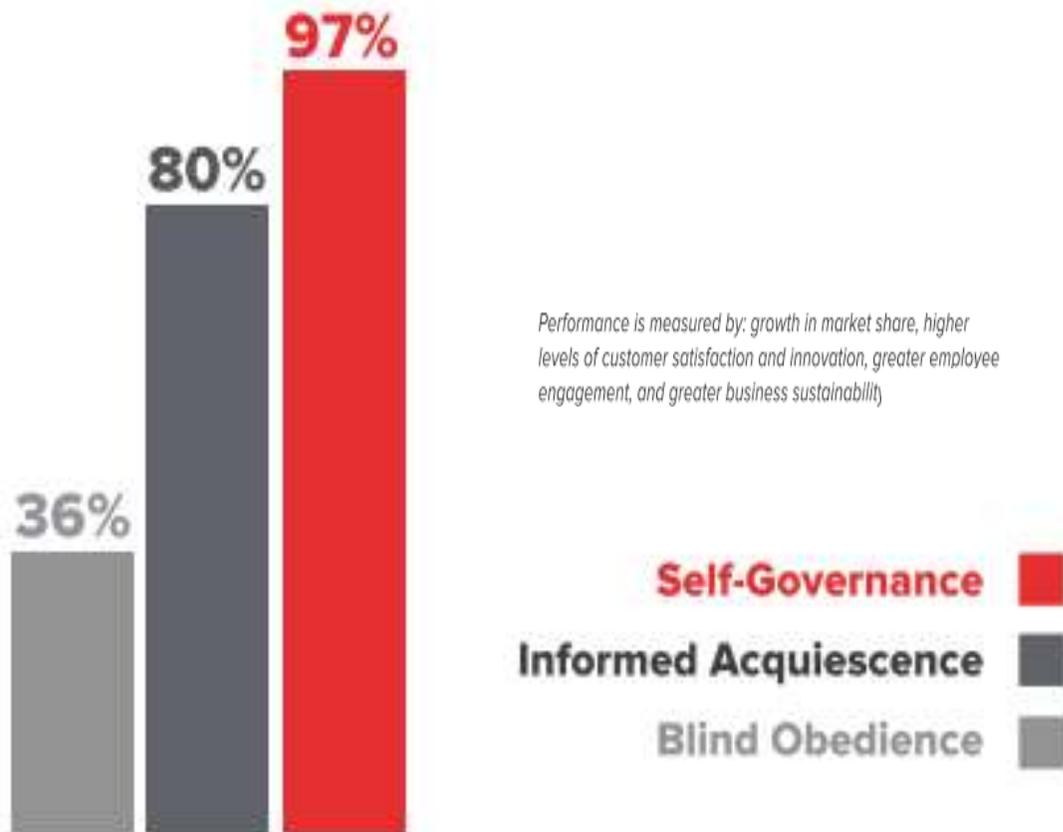
Percentage of organizations manifesting Self-Governance



	2012	2016
<b>Self-Governance</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>
<b>Informed Acquiescence</b>	<b>54%</b>	<b>62%</b>
<b>Blind Obedience</b>	<b>43%</b>	<b>30%</b>

# Self-Governing Organizations Outperform

Percentage of organizations delivering high performance, by archetype



Dov  
Seidman



Service public fédéral  
Mobilité et Transports

*Retour d'expérience sur la transformation  
du Ministère Belge des Transports*

Respect de  
l'égalité  
intrinsèque

1 Whyway

2 Humilité

3 Equité



# Objectifs & Plan de management définis avec tous le personnel



# Comités de direction ouverts











**Flex desks pour tous**



## 2. Verschillende werkplektypen

1. gewone werkplek voor individueel of laag aangeleerd werk met beperkte tijd
2. gewone werkplek voor samenwerken, zoals een team of groep in de fabriek
3. samenwerkend werkplek voor laag aangeleerd werk met veelzijdige processen en een beperkt gereedschap van 10g tot 1kg tegen een laag prijsniveau
4. speciale werkplek voor 2 tot 4 medewerkers
5. kleine werkplek voor 4 tot 8 medewerkers
6. grote werkplek voor 8 tot 16 medewerkers

1. Samenwerkend

17/03/2017











Yin  
Creux  
Réceptivité  
Caché  
Passif  
Eau

**Comité de Direction SPF Mobilité :**

**De 1 à 4 femmes sur 8 membres**



Yang  
Plein  
Expansion  
Découvert  
Actif  
Feu



Respect



U&I conversations, Opinion polls, 360° feedback, Employee First Councils,...

Copyrighted Material

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

foreword by C. K. Prahalad

MORE THAN 100,000 COPIES SOLD

# EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND

turning conventional management upside down

turning conventional management upside down

# EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND

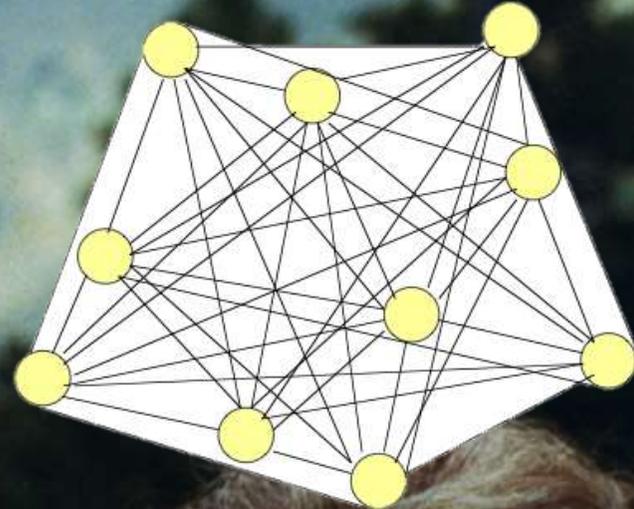
VINEET NAYAR

Copyrighted Material

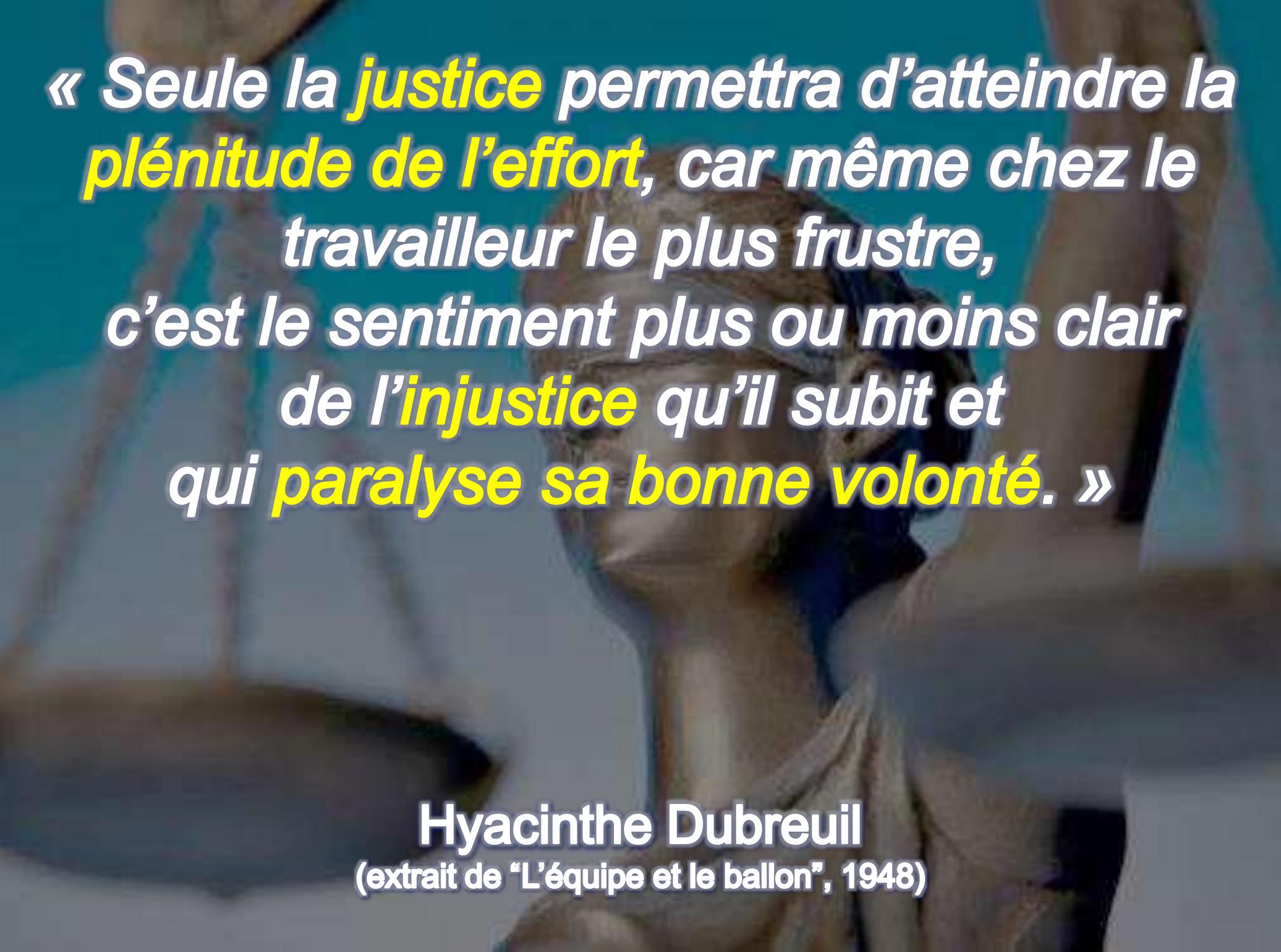


Respect

# Structure en réseau



- Pas de tâches imposées
- Pas de titres et de rangs
- Tous partenaires



« Seule la **justice** permettra d'atteindre la **plénitude de l'effort**, car même chez le **travailleur le plus frustré**, c'est le **sentiment plus ou moins clair de l'injustice** qu'il subit et qui **paralyse sa bonne volonté**. »

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)



« *Le **partage du gain** réalisé en commun devrait être défini par les intéressés, ou tout au moins avec leur assentiment formel.* »

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

Respect de  
l'égalité  
intrinsèque

1 Whyway

2 Humilité

3 Equité

Chacun **veut** prendre des initiatives

# Réalisation de soi



Exploration



Artisanat



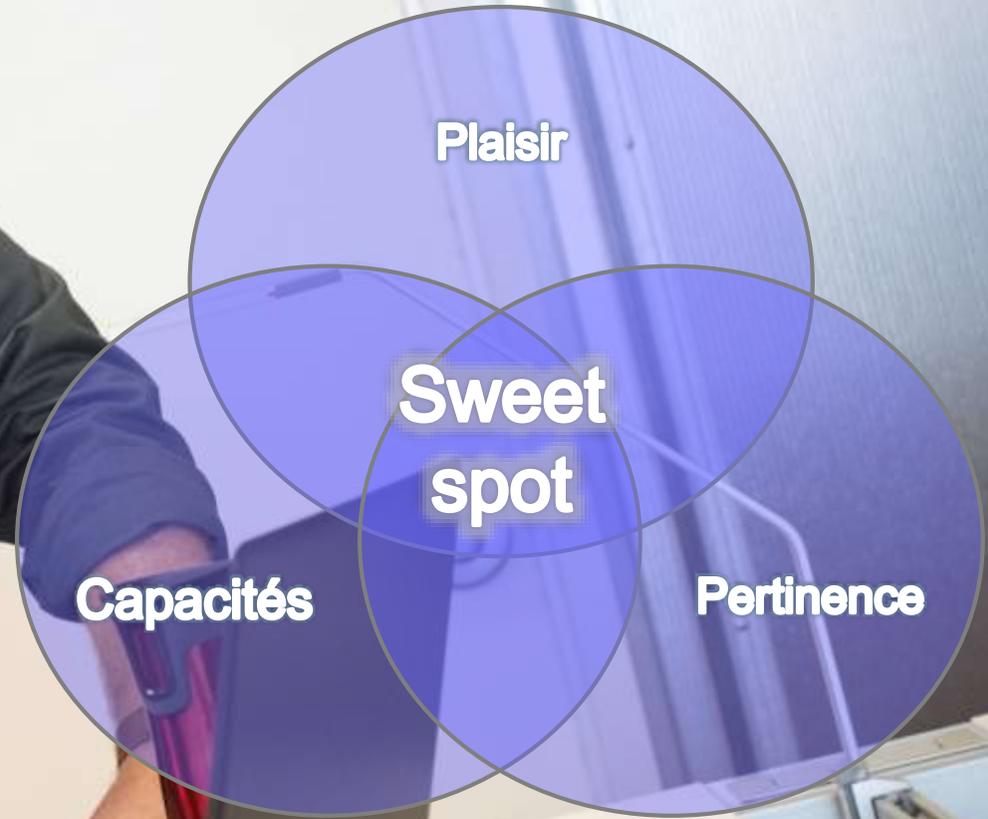
Collaboration

Chacun est **capable** de prendre des initiatives



Exploration

# The sweet spot



# Programme de formations des cadres

# D.R.I.V.E.

## Développement

- Gestion des talents
- Connaissance de soi
- Intelligence émotionnelle/Méditation
- Gestion du temps
- Coaching
- ...

## Echange

- Teambuilding
- 2-way Feedback
- Communication
- Contribution à l'équipe
- ...

## Responsabilité

- Objectifs d'équipe
- Cycles d'évaluation
- Délégation
- Vision stratégique
- ...

## Valeur externe

- Disponibilité
- Gestion des conflits
- ...

## Innovation

- Blue Ocean
- Amélioration continue des processus

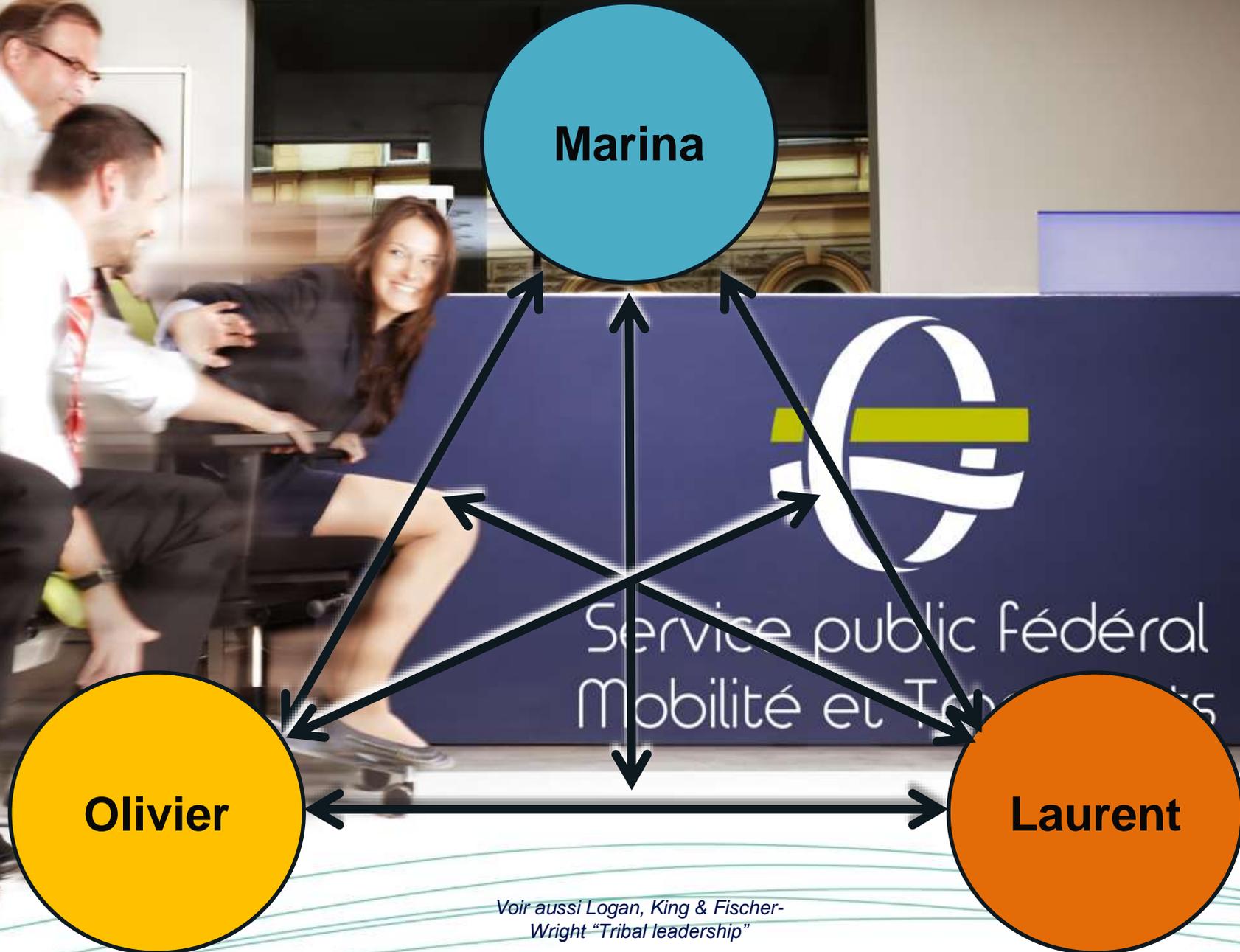


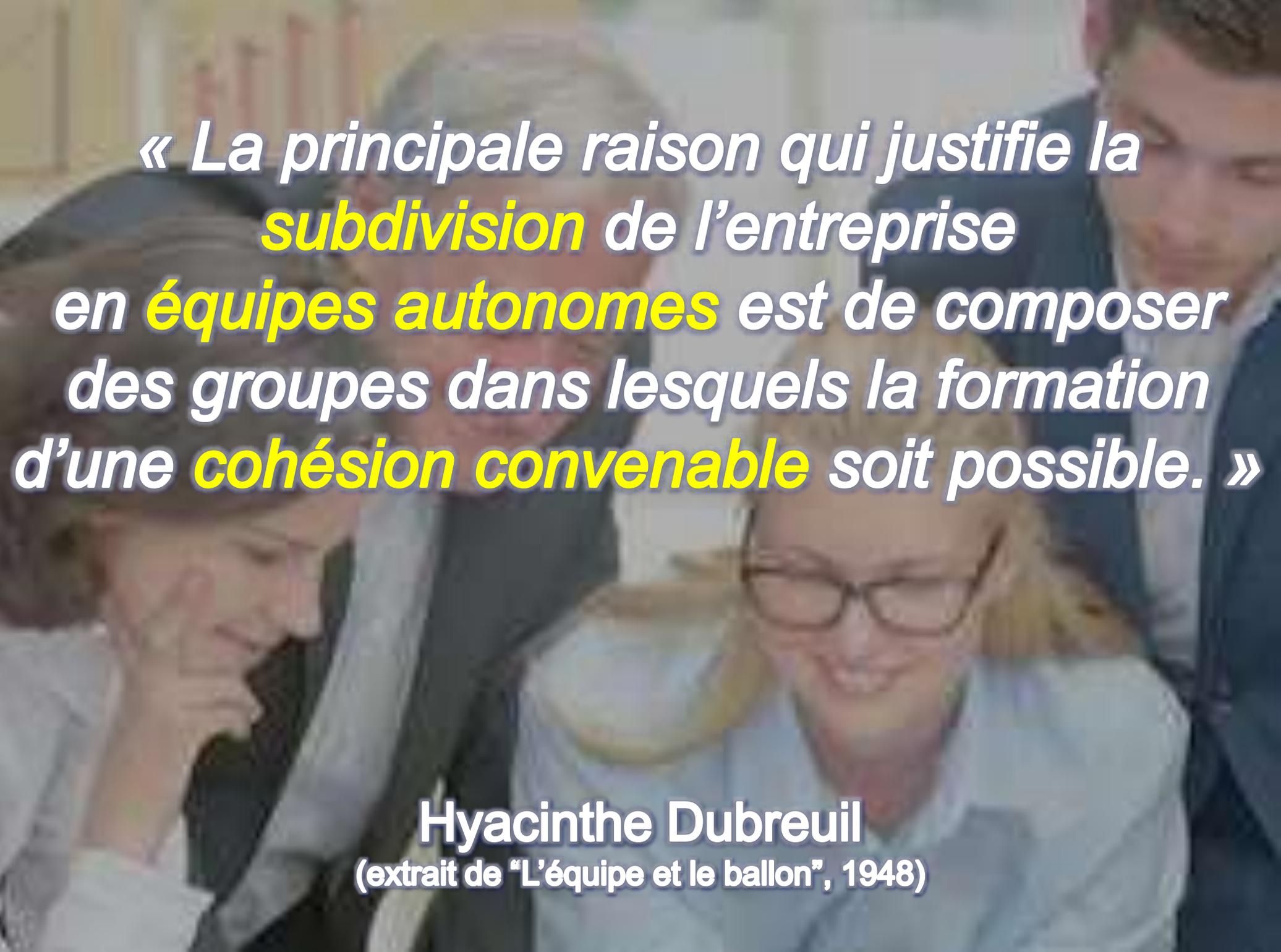
**BUURTZORG**

**Artisans**



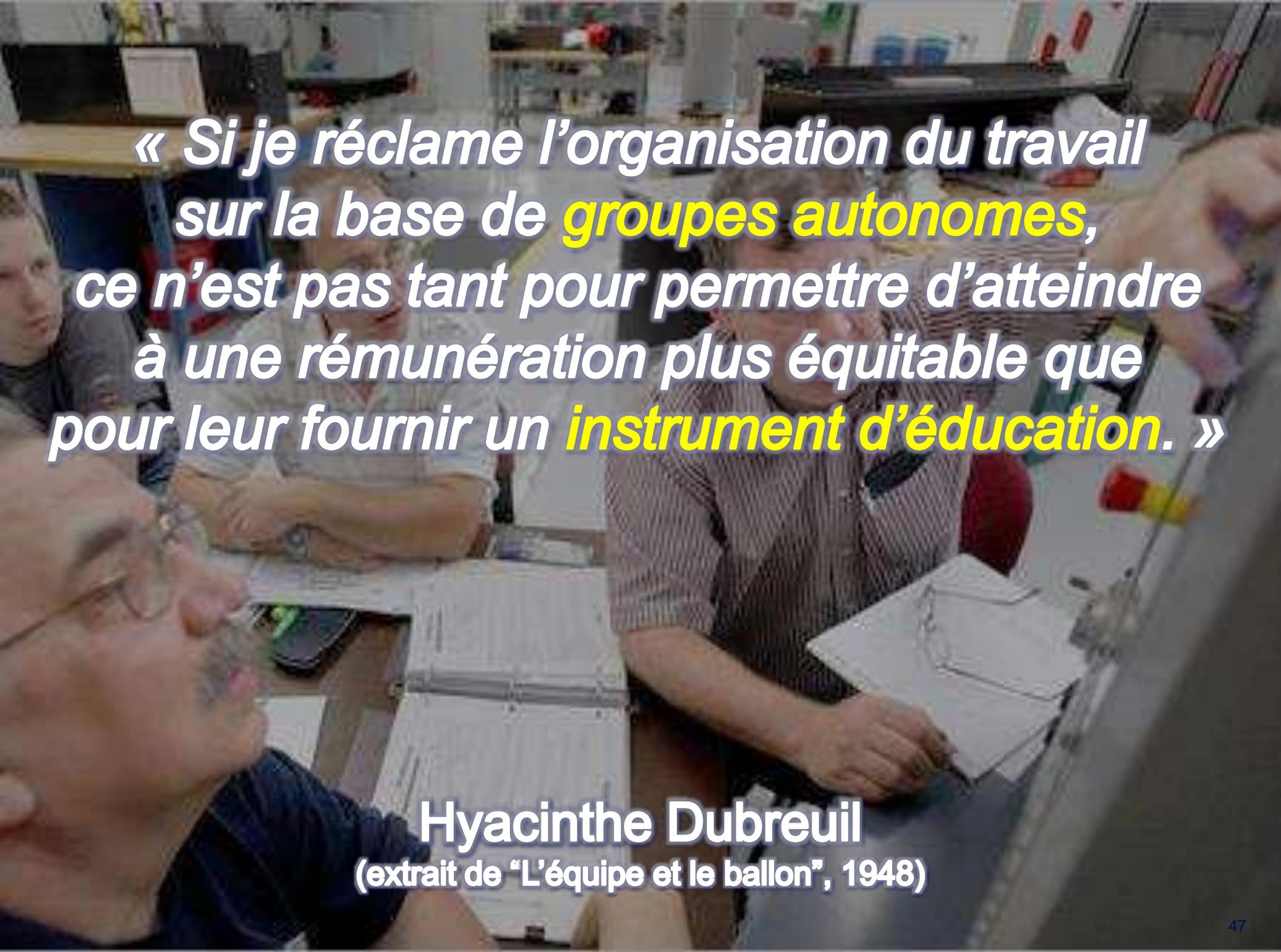
# Triades



A group of business professionals in a meeting, looking at a document. The image is slightly blurred, focusing on the text overlay. The text is in white with a yellow highlight for key terms.

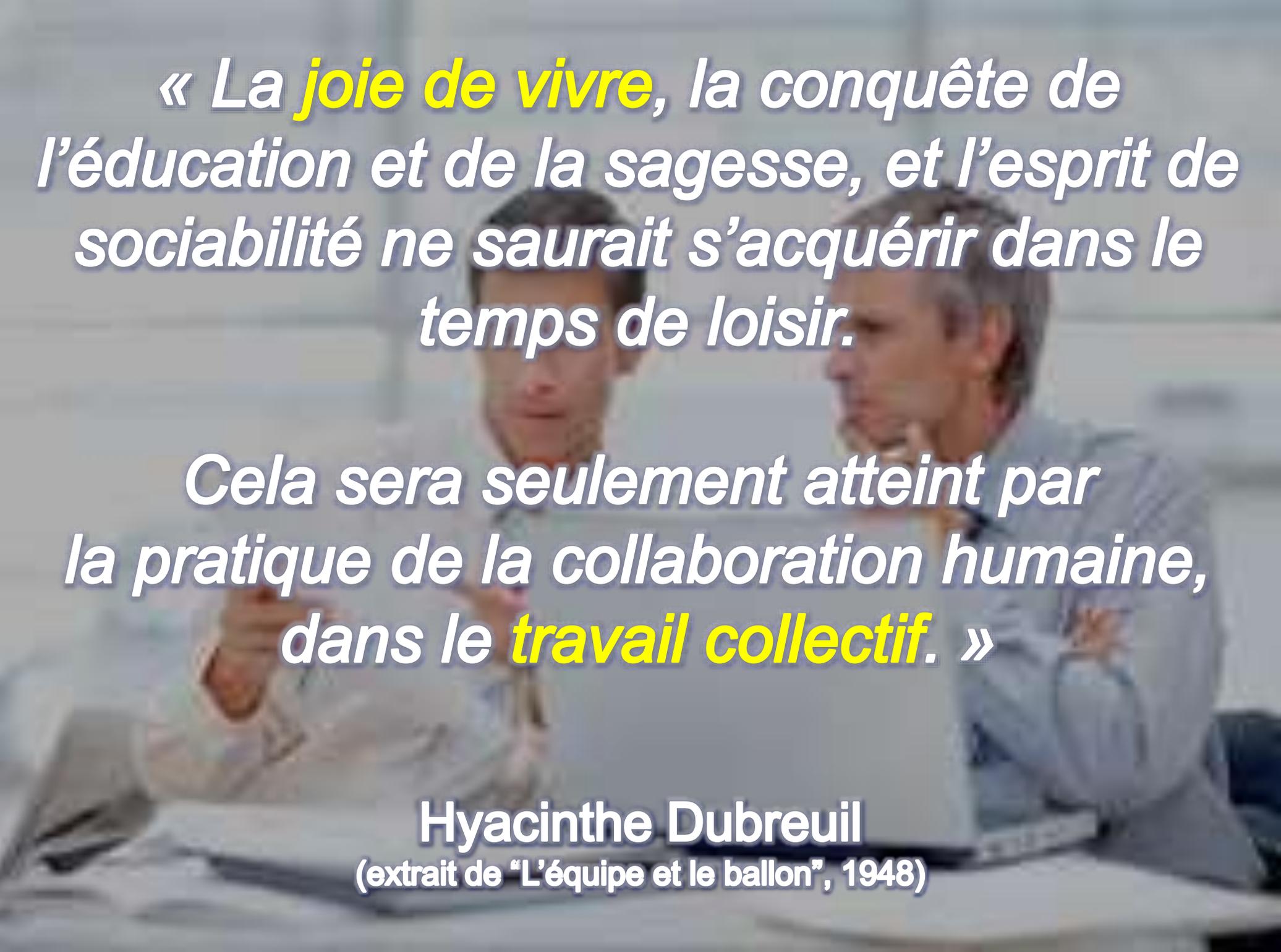
« La principale raison qui justifie la **subdivision** de l'entreprise en **équipes autonomes** est de composer des groupes dans lesquels la formation d'une **cohésion convenable** soit possible. »

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)



« Si je réclame l'organisation du travail sur la base de **groupes autonomes**, ce n'est pas tant pour permettre d'atteindre à une rémunération plus équitable que pour leur fournir un **instrument d'éducation**. »

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

A blurred background image showing two men in business suits sitting at a table, engaged in a discussion. The man on the left is looking towards the man on the right, who is looking down at something on the table. The text is overlaid on this image.

« *La joie de vivre*, la conquête de l'éducation et de la sagesse, et l'esprit de sociabilité ne saurait s'acquérir dans le temps de loisir.

*Cela sera seulement atteint par la pratique de la collaboration humaine, dans le travail collectif. »*

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

**150** : nombre maximum  
de personnes que nous  
pouvons connaître et  
nous occuper de façon  
personnelle



Taille max. des  
BU avec P&L :  
**150 pers.**

**Robin Dunbar**  
Evolutionary psychologist

A young child with light hair, wearing a dark blue plaid jacket and light-colored pants, is walking towards the camera on a grassy path. In the background, an adult is crouching on the grass. The scene is outdoors with trees and fallen leaves.

# Auto-direction

1

## Confiance

2

## Objectifs partagés

3

## Soutien & Lâcher-prise

Chacun a la **liberté** de prendre des initiatives



**Travailler quand chacun veut**  
**Suppression de l'obligation de pointer**

A woman with dark hair, wearing a purple long-sleeved top, is sitting at a desk. She is smiling and talking on a mobile phone held to her ear. Her left hand is on the laptop keyboard. In front of her is a laptop and a green mug. The background shows a modern office environment with a window, a potted plant on a side table, and a desk lamp.

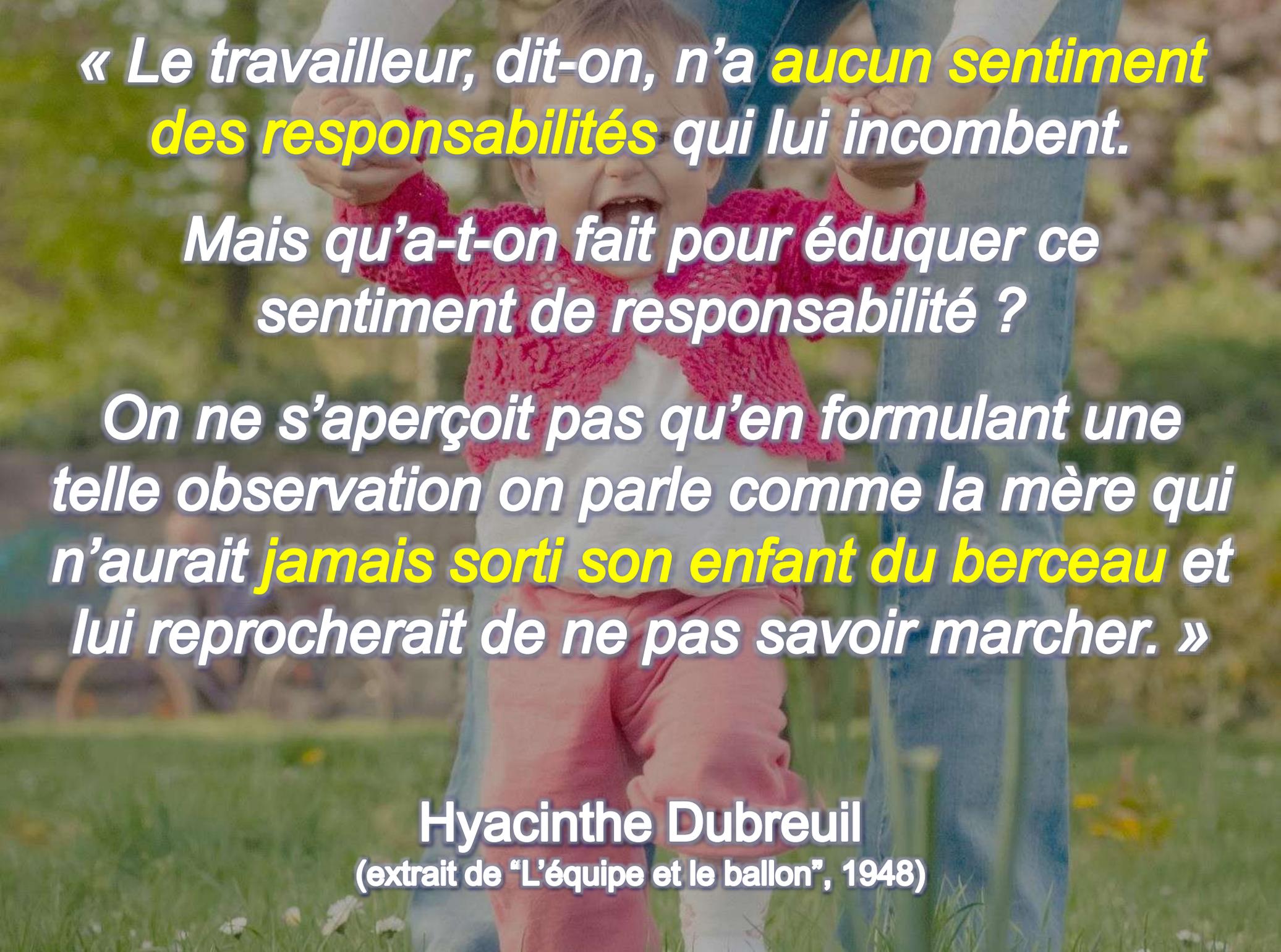
**Travailler où chacun veut**

**Jusqu'à 3 jours de  
télétravail**

**Réseau fédéral de  
bureaux satellites**

Travailler où chacun veut  
**Cloud computing**



A photograph of a baby in a pink sweater crying while being held by an adult in a grassy field. The text is overlaid on the image.

« Le travailleur, dit-on, n'a **aucun sentiment des responsabilités** qui lui incombent.

*Mais qu'a-t-on fait pour éduquer ce sentiment de responsabilité ?*

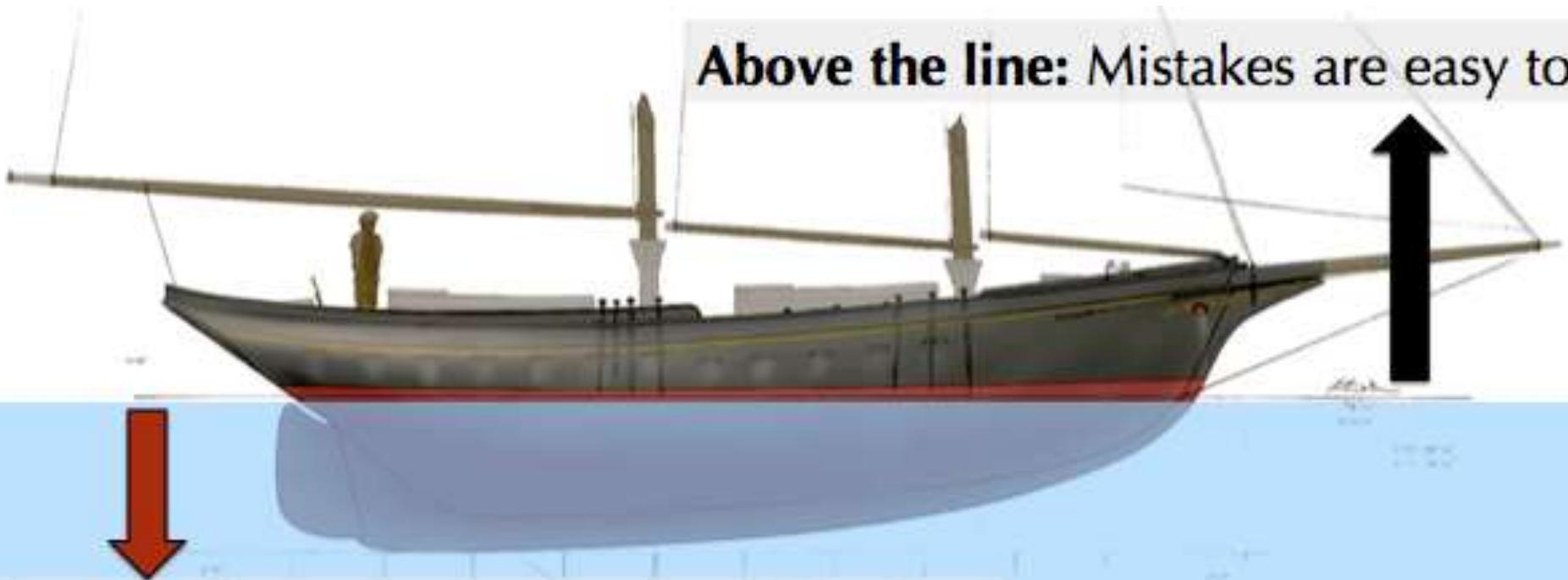
*On ne s'aperçoit pas qu'en formulant une telle observation on parle comme la mère qui n'aurait **jamais sorti son enfant du berceau** et lui reprocherait de ne pas savoir marcher. »*

**Hyacinthe Dubreuil**

(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

# La ligne de flottaison & le processus de conseil

**Above the line:** Mistakes are easy to fix



**Below the line:** Mistakes can sink the ship

**Comité des petits cailloux**

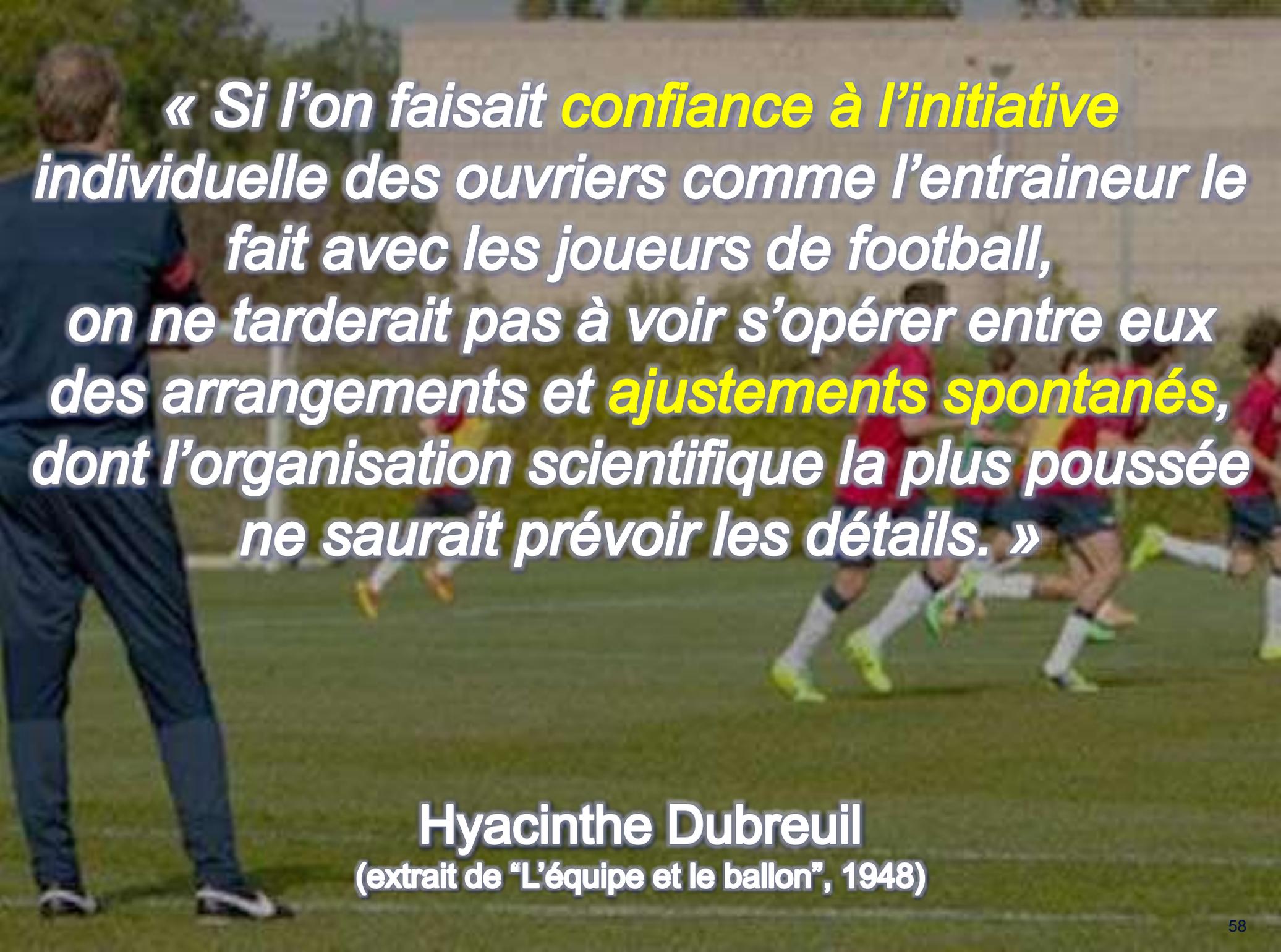




Lâcher-prise

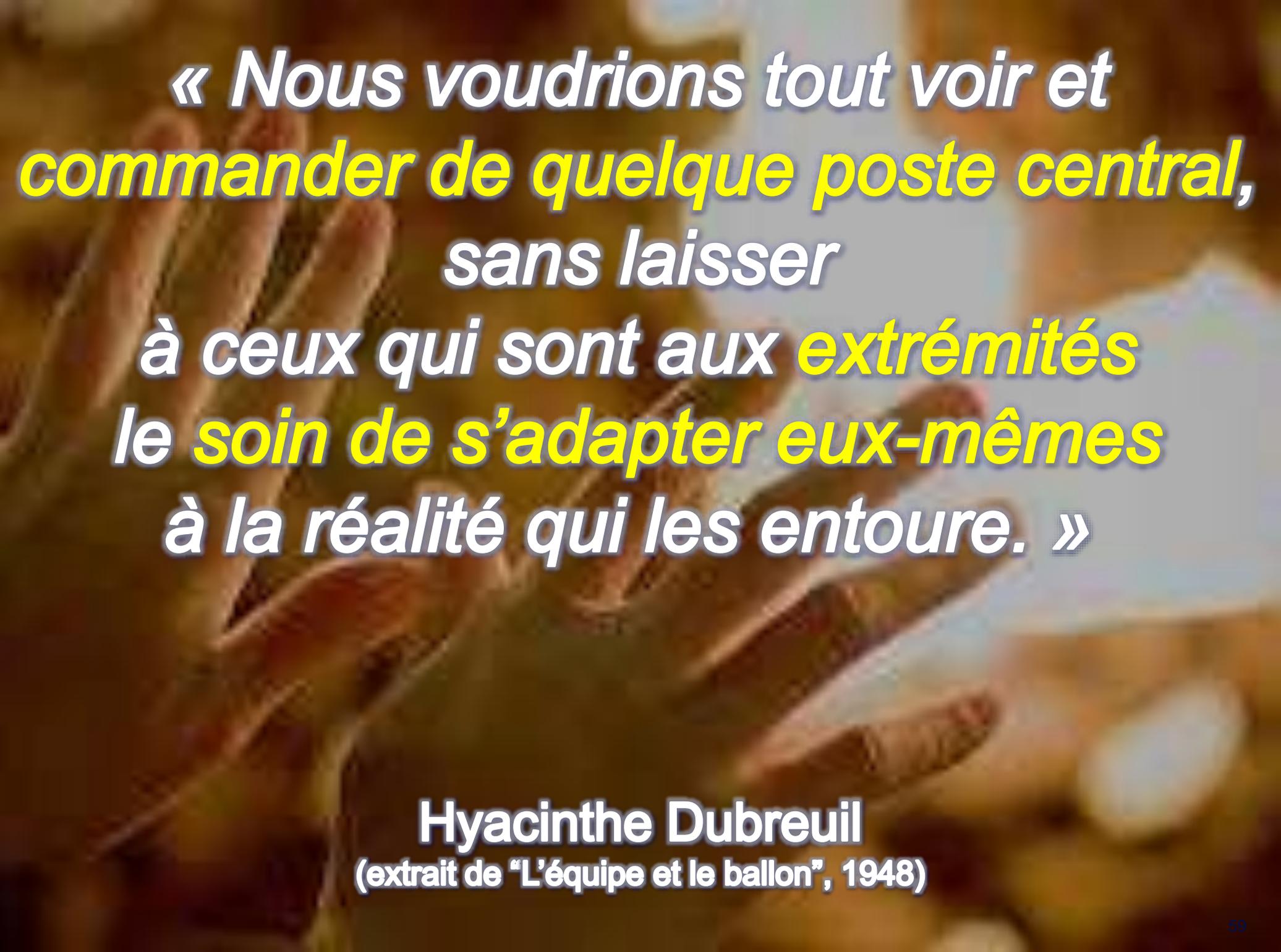
« Celui qui **sait**  
est celui qui **fait**.  
Le **chef** est celui  
qui a le **ballon**. »

Jean-François  
Zobrist



*« Si l'on faisait **confiance à l'initiative** individuelle des ouvriers comme l'entraîneur le fait avec les joueurs de football, on ne tarderait pas à voir s'opérer entre eux des arrangements et **ajustements spontanés**, dont l'organisation scientifique la plus poussée ne saurait prévoir les détails. »*

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)



**« Nous voudrions tout voir et commander de quelque poste central, sans laisser à ceux qui sont aux extrémités le soin de s'adapter eux-mêmes à la réalité qui les entoure. »**

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

# Résultats



- Economie annuelle de **4.1 mio** (facility)
- Amélioration de la **qualité** des services
- Réduction des **délais** de traitement
- Chute du taux d'**absentéisme** et de maladie longue durée

*« Il est bien rare que  
**deux entreprises** fonctionnent  
rigoureusement  
de la même manière.*

*Mettons donc en garde  
celui qui croit qu'il n'y a  
**qu'un truc à imiter.** »*

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

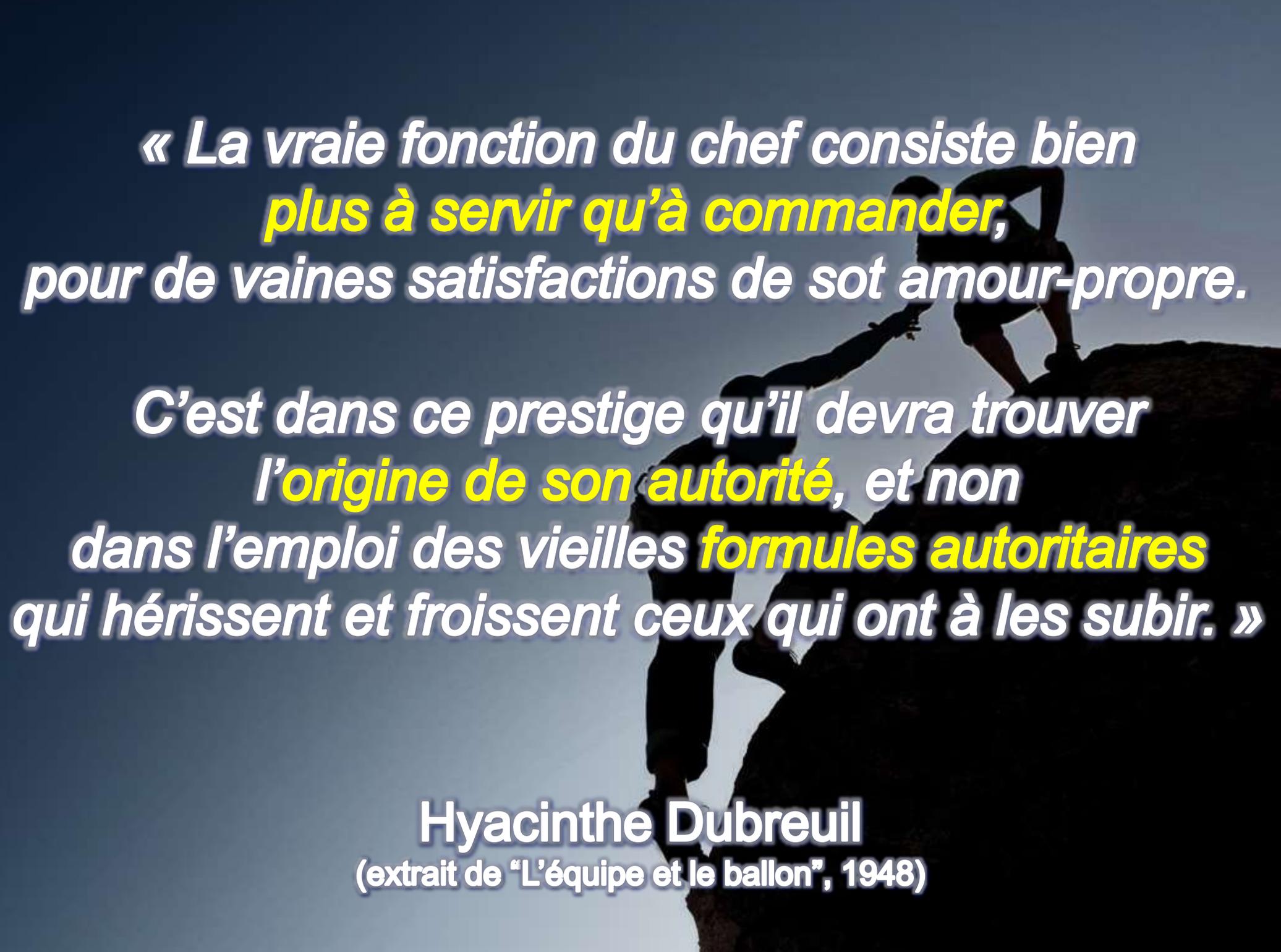
- 
- 1 **Postures** du CEO & managers alignées
  - 2 **Actes** pour remplir le seau de la confiance
  - 3 **Cohérence** à tous les niveaux
  - 4 **Pilotes** avec dérogations possibles (opt-outs)



# Transformation intérieure

**Servir** au lieu de commander

*SPF Mobilité : formation de  
50 méditants volontaires*



« La vraie fonction du chef consiste bien  
**plus à servir qu'à commander,**  
pour de vaines satisfactions de sot amour-propre.

C'est dans ce prestige qu'il devra trouver  
**l'origine de son autorité,** et non  
dans l'emploi des vieilles **formules autoritaires**  
qui hérissent et froissent ceux qui ont à les subir. »

**Hyacinthe Dubreuil**  
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

# Leadership humaniste



Quel est le défi de ce groupe ?





Défi

“extérieur”

(Technique - management)



Défi

“intérieur”

(Adaptatif - leadership)

# Travail intérieur

A close-up photograph of a person's face wearing a white helmet with two red visors. The helmet is positioned centrally, and the person's eyes are visible through the visors. The background is dark and textured, possibly a wall or a cave. The overall tone is somber and focused.

# Changer de vision

A group of people, including children, are working together in a community setting. They are gathered around a large, textured object, possibly a piece of fabric or a large container, and appear to be engaged in a collective activity. The scene is outdoors and has a slightly desaturated, blue-tinted appearance. The text "Le travail intérieur libère l'action collective" is overlaid on the image in a bold, white, sans-serif font.

**Le travail intérieur  
libère l'action  
collective**



**Tous leaders**

# Discernement

A young boy with dark hair, wearing a white school uniform with a circular emblem on the chest, is leaning out of a window of a train. He has a serious and somewhat worried expression on his face. The background is blurred, suggesting the train is moving. The overall color palette is cool, with blues and greys.

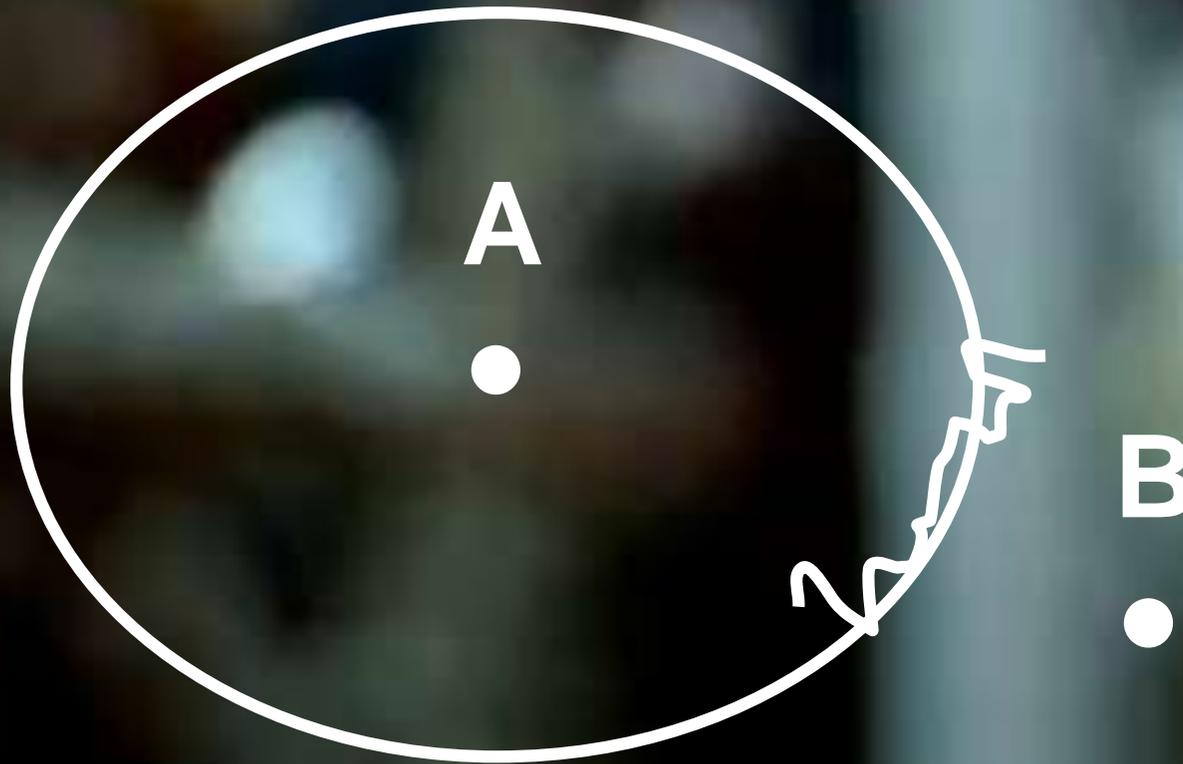
1. Diagnostiquer le système

# Courage



**2. Mobiliser le système**

# Oser sortir de son domaine d'autorité



# Conversation & soin



# Protection des plus fragiles



# Moduler le stress



**2. Mobiliser le système**

# Rendre le travail au groupe



# Humilité

A young boy with dark, curly hair, wearing a white short-sleeved shirt and dark pants, is the central focus. He is smiling and clapping his hands. He is surrounded by a crowd of people, some of whom are blurred in the background. To his left, a person in a green shirt has their arm around his shoulder. The overall atmosphere is one of joy and celebration.

**3. Se voir comme (partie d') un système**

# Sérénité



3. Se voir comme (partie d') un système

A photograph of a busy street scene in India. In the foreground, a young girl in a school uniform with a backpack is walking. Behind her, a crowd of people, including men and women, are walking. In the background, there are shops with signs, including one that says "St. Kings". The text "En avant & en retrait" is overlaid on the image in white with a black outline.

# En avant & en retrait

3. Se voir comme (partie d') un système

**Disciplines**



# Mobiliser le groupe à collaborer ?

1

Diagnostiquer  
le système

2

Mobiliser  
le système

3

Se voir comme  
(partie d')un  
système

4

Se déployer