

# L'ENTREPRISE LIBÉRÉE (1)

*Il nous paraît qu'en matière de phénomènes complexes, ce soit l'approche systémique qui permette de saisir au plus près la réalité, en raison de sa capacité à rendre compte des processus d'interaction caractéristiques de la complexité. Nous avons ainsi coutume de considérer l'école comme un sous-système intégré à un système plus global auquel il obéit, à savoir l'ordre politique, économique, moral de notre société. Et si nous faisons de même pour le monde du travail, celui de l'entreprise, en le pensant comme un autre sous-système qui prolonge et obéit à la même logique que celui de l'éducation, alors certaines problématiques propres à ces deux mondes seront forcément voisines.*

*C'est cette idée de complémentarité, de double approche, qui est à l'origine du texte ci-dessous, écrit par un couple de parents d'élèves, chefs d'entreprise, fortement préoccupés par les questions de forme et de finalité du management, par leur responsabilité, leur rôle dans le développement harmonieux de leur entreprise. Rien d'étonnant à ce qu'ils soient attentifs aussi aux conditions dans lesquelles leurs enfants seront scolarisés, au statut qui sera le leur à l'école, à la manière dont il seront accueillis, à leur intérêt, à leur motivation, à leur développement, à leur plaisir, à leur réussite.*

*Tant pis s'il faut déplaire à tous ceux qui ont plutôt tendance à considérer l'école comme un intouchable sanctuaire, à en faire un lieu complètement fermé, ignorant son environnement, à tenir bien éloignés les enfants des rapports de force et de la violence qui se jouent dans le corps social, sans voir que le lieu où cette violence est la moins manifeste, mais la plus présente, c'est dans l'institution scolaire elle-même !*

## L'ENTREPRISE

Âgé de 22 ans seulement, Clément lance son entreprise en février 2008. À l'époque, il instaure un management *très cool*, pour ne pas dire inexistant. Ils sont à peine trois au sein de l'entreprise et chacun à sa tâche. Du fait de son jeune âge et de son manque de formation (aucun diplôme), il ne se sent pas la légitimité de *commander*. C'est donc de façon simple et équilibrée que chaque personne trouve sa place naturellement au sein de l'entreprise. Puis, les années passent et le chiffre d'affaires augmente.

Je rejoins Clément en février 2012 pour mettre en place un système qualité et pour m'occuper de la partie administrative. Nous entendons jour après jour qu'il faut absolument s'organiser et se hiérarchiser car « c'est comme ça que ça marche ». Chacun son poste, avec sa fiche détaillée, ses procédures à suivre, ses papiers à signer, les autorisations à demander... Un ordre à instaurer par le biais d'un Responsable Production et d'un Responsable Qualité pour tout contrôler ! Nous l'avons fait et cela n'a pas fonctionné comme prévu !

Au lieu de gagner en efficacité, nous nous sommes retrouvés avec des salariés désintéressés, une perte de chiffre d'affaires et des tensions multiples, là où l'ambiance avait toujours été bonne, auparavant.

Au bout de quelques mois, Clément me livre son sentiment que nous ne sommes pas sur la bonne voie. Que pour lui, « *c'était mieux avant* » ; cette nouvelle façon de travailler bride les salariés, ils ne sont pas heureux et il ne l'est donc pas non plus. Et tout s'en ressent : la rentabilité et la satisfaction client ne sont plus au rendez-vous.

En septembre 2013 le Responsable Production nous quitte d'un commun accord. Nous relâchons les contrôles en expliquant aux salariés qu'ils *détiennent eux-mêmes l'expertise, l'expérience et le savoir-faire*. Et, petit à petit, le fonctionnement initial reprend le dessus.

Et pourtant, nous ne sommes pas encore totalement satisfaits...



# L'ENTREPRISE LIBÉRÉE (2)

## LIBÉRÉE

C'est en octobre 2014, en assistant à une conférence d'Isaac Getz<sup>1</sup>, portant sur les entreprises libérées, que nous prenons connaissance de ce mode de fonctionnement existant depuis longtemps, dans plusieurs domaines et pays différents, concernant des entreprises allant d'un salarié à plusieurs milliers. Nous nous sentons rassurés et moins isolés.

Le plus important, c'est que nous comprenons désormais notre insatisfaction : nous ne faisons pas les choses à fond. En effet, Isaac Getz insiste sur le fait que la libération doit être totale pour que cela fonctionne. Nous allons donc libérer notre entreprise à 100% !

Dès notre retour, Clément réunit les salariés en leur expliquant le fonctionnement qu'il souhaite mettre en œuvre au sein de l'entreprise : absence de hiérarchie, autonomie complète, organisation totalement libre dans tous les domaines (horaires, salaires, achats, etc...). Chacun devient ainsi maître de ses compétences. Quant à nous, notre présence à l'usine reste essentiellement dévolue aux tâches administratives et commerciales. Nous faisons également en sorte d'être à disposition de notre équipe, si nécessaire.

Lorsque Clément m'a fait part de ses premières incertitudes dans la voie traditionnelle hiérarchique en 2013, j'étais alors d'un avis résigné. Je me disais qu'avec le temps, tout se mettrait en place. Pour rappel, j'avais intégré la société en tant que Responsable Qualité afin de mettre en œuvre des procédures.

Et étant issue d'une formation universitaire scientifique, l'ordre, les rapports et les contrôles faisaient partie de mon quotidien. J'avais été formée (formatée ?) pour cela.

## ÉDUCATION ET MOTIVATION

Aujourd'hui, on nous dit que les entreprises françaises manquent d'innovation. Très bien, mais au-delà des problèmes posés, si nous regardions plutôt du côté de notre façon d'éduquer et de fonctionner pour trouver des solutions ? Car c'est cela qui, plus tard, tue l'innovation et la productivité au sein des entreprises, à cause de cerveaux bien pleins, mais non libérés, qui obéissent au lieu de créer. Une fois de plus, la science nous offre des éléments de réponse, en particulier les neurosciences, depuis quelques années maintenant. En effet, ces dernières ont beaucoup avancé, à travers des découvertes et travaux dans de nombreux domaines, comme le management et la neuroergonomie.

Des auteurs et conférenciers comme Bernadette Lecerf-Thomas<sup>2</sup> et Idriss Aberkane<sup>3</sup>, nous confortent en donnant un sens concret à ce qui pour nous demeurerait intuitif. Ce que l'on peut en retenir est que la collaboration de plusieurs cerveaux produit davantage que la somme des compétences individuelles. Le travail collaboratif est donc producteur d'innovation. La collaboration est la clé, l'obéissance est un verrou.

Pensez-vous réellement qu'en prenant votre poste le matin, sans aucune motivation, et avec un chef qui vous dit quoi, où, quand et comment, que votre cerveau est dans la bonne configuration pour fonctionner de façon optimale ?

Le raisonnement est le même à appliquer pour l'école. École où, rappelons-le, tous les élèves ne sont pas identiques ! Certains ont besoin de bouger pour se concentrer, d'autres, de calme. D'autres encore, de griffonner. Leur donne-t-on les moyens d'évoluer dans un environnement dans lequel ils seraient libres d'avancer à leur rythme, de façon collaborative et non collective ?

-1-

Conférencier et  
auteur de *Liberté  
& Cie* et de  
*La liberté ça  
marche*

-2-

Bernadette Lecerf-Thomas  
*Activer les talents  
avec les neurosciences,  
Neurosciences et  
Management*

-3-

Idriss  
Aberkane  
*Libérez votre  
cerveau*



# L'ENTREPRISE LIBÉRÉE (3)

Malheureusement, c'est loin d'être le cas dans toutes les écoles. D'ailleurs, je me souviens particulièrement d'une réunion de famille dans laquelle on me racontait qu'une institutrice de classe préparatoire se félicitait d'avoir eu de bons élèves cette année car ils avaient tous su lire avant Noël. Cela sous-entendait-il que les élèves moins rapides étaient-ils mauvais pour autant ?

Connaissant cette personne je pense que non, mais une chose est sûre, c'est que depuis notre plus jeune âge, le système nous met dans des cases. Et cela en va de même pour l'entreprise. Ce n'est que la continuité de ce système. Les entretiens individuels sont le prolongement de nos évaluations. Les grilles de salaires à respecter, pour soi-disant récompenser le mérite d'une scolarité bien faite sans se questionner davantage sur l'équité réelle d'une telle mesure, sont également partie prenante de ce système. Tout cela est garant de l'équilibre du système acquis qu'il devient difficile d'ébranler.

Il vous suffit de faire le test autour de vous et de questionner quelques personnes : les unes vous diront que c'est normal d'avoir un salaire très faible car elles n'ont pas obtenu le niveau pour gagner mieux leur vie. Et pour cause, on leur répète depuis l'enfance qu'elles ne sont pas au niveau, qu'elles sont en échec...

Les autres insisteront au contraire en vous disant qu'évidemment c'est logique qu'elles soient mieux payées car elles le méritent, s'étant donné beaucoup de mal pour leurs études et que cela mérite bien une récompense, si ne ce n'est dû ! L'envie d'apprendre, de travailler, de contribuer est trop absente de notre société.

De nos jours, tout doit être difficile, dur et pénible, l'école, les études et, bien sûr, le travail.

L'entreprise est simplement le prolongement de l'école, le salarié est traité comme l'élève. Le premier, s'il a bien travaillé, a le

droit à une augmentation. L'écolier quant à lui, écopera d'une bonne note.

Le système est gravement perverti !

La motivation ne peut ni passer par l'argent, ni par la bonne note, elle doit être intérieure à chaque personne. Avez-vous déjà essayé le chantage au jouet ou la punition avec votre enfant pour obtenir quelque chose de lui ? Eh bien, le résultat est généralement de courte durée. C'est le même phénomène dans l'entreprise où l'augmentation de salaire n'induit pas forcément la motivation mais servira de leurre furtif, triste carotte à agiter, complètement dénué de sens (pour les personnes ayant déjà atteint un seuil de revenus confortable)...

## LE MANAGEMENT LIBÉRÉ

Notre constat est que l'Homme, depuis son enfance, a besoin de liberté et d'autonomie pour s'accomplir. Cet accomplissement est un atout primordial et nécessaire à son bon développement et à celui de l'entreprise. Tout mettre en œuvre pour le bien-être au travail n'a pas seulement des répercussions sur l'entreprise mais aussi et avant tout sur les hommes et les femmes qui la composent et, par extension, sur notre société toute entière. Tout devient une suite logique dans laquelle le bien-être devient la priorité.

Chez CN Industrie, notre objectif est très simple : donner du sens au travail collectif et individuel à l'heure du « bore-out<sup>4</sup> » et des « bullshit jobs<sup>5</sup> » afin que chacun s'épanouisse. Mais aussi garantir à notre équipe des revenus confortables pour vivre simplement de son travail et ne pas entrer dans une course à la croissance et aux chiffres. Dans les faits, le résultat est incroyable ! Notre performance a directement été proportionnelle au bonheur au travail. C'est comme cela que nous avons créé notre cycle vertueux, notre entreprise libérée.

-4-

*S'ennuyer à mourir.*

Une expression pleine de sens pour de nombreux salariés qui n'ont pas, ou peu, de choses à faire au travail.

-5-

Littéralement « les jobs à la con » : le fait de passer sa vie de travailleur dans un emploi qui consiste à accomplir des tâches dont on sait qu'elles ne sont pas vraiment nécessaires à accomplir, qu'elles n'ont pas vraiment de sens

