

Serge DARRIEUMERLOU  
Laurence JASPARD-DARRIEUMERLOU



comment  
réinventer  
L'EnTrePrise

Illustrations Arthur HAWKINS



Osez la transformation permanente

Comment réinventer l'EnTrePrise

Serge Darrieumerlou

Laurence Jaspard-Darrieumerlou

Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L122-5, deuxième et troisième (a) d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinés à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite » (art. L122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du code la propriété intellectuelle.

Tous droits d'adaptation, de reproduction et de traduction réservés pour tous pays.

Copyright © ACTIVATE INNOVATION 2018

Publication 2018 Edition : ACTIVATE INNOVATION – RHONE ALPES

Achévé d'imprimer en juin 2018

Dépôt légal : juin 2018

ISBN n°

Illustrations Arthur HAWKINS

Mise en page et distribution du livre : [www.ebook-creation.fr](http://www.ebook-creation.fr)  
L'auto-édition facile !

**À nos parents,**

Qui ont su nous donner un ADN solide, des valeurs humaines  
profondes et une vision puissante,

Ils ont ainsi fait de nous des explorateurs de la vie !

Serge & Laurence

# Sommaire

**Prologue** 9

**Introduction** 15

**Partie I - EnTrePrise visionnaire  
& équilibre dynamique**

- 1 - Mettre en lumière l'ADN
- 2 - Créer la vision : on ose se rêver collectivement
- 3 - Inventer le mode exploratoire
- 4 - Exploiter : horizon 1, horizon 2
- 5 - Explorer : horizon 3
- 6 - D'un monde à l'autre

**Partie II - La dynamique humaine**

- 7 - Les décisions écologiques
- 8 - Une lettre peut tout changer ! De CEO à CIO
- 9 - Piloter par la vision : créer le génie collectif
- 10 - Le génie collectif : penser autrement
- 11 - Le génie collectif : développer l'intuition collective

### **Partie III - Faire grandir les Hommes**

- 12 - Libérer les énergies
- 13 - Les nouveaux équilibres du management humain
- 14 - L'EnTrePrise pour révéler ses talents
- 15 - Mesurer la performance durable dans l'ETP
- 16 - Partager les bénéfices de l'EnTrePrise

### **Partie IV - Une nouvelle dynamique d'entreprise**

- 17 - Plus que la vitesse, ce qui prime c'est le rythme !
- 18 - Mettez en place votre R&D client
- 19 - Grossir sans augmenter la complexité
- 20 - Ouvrir l'EnTrePrise sur l'extérieur
- 21 - Transformation Permanente : le Capital Humain
- 22 - Transformation Permanente : manager l'innovation

### **Conclusion**

### **Bibliographie**



# Prologue

*« Garde-toi de donner par force aux enfants l'aliment des études, mais que ce soit en le mêlant à leurs jeux, afin d'être encore plus capable d'apercevoir quelles sont les inclinations naturelles de chacun. »*

*Platon*

Lyon, 2016. Les discussions des deux auteurs se croisent, s'entremêlent, s'enrichissent, les inspirent sans écraser l'un ou l'autre... Que peuvent donc avoir à se raconter deux personnes aux profils si différents ? L'une est classée dans le « top management », avec un profil de carrière ascensionnel, l'autre a côtoyé le « gratin entrepreneurial » et s'y est perdue... Et pourtant leur conclusion est commune. Platon disait vrai : ce sont les inclinations naturelles de chacun qu'il faut faire grandir. Au carrefour de ces deux mondes salariaux, celui des « chefs » et celui de « la masse », les auteurs ont su créer un espace où chacun peut s'épanouir et mettre en lumière son savoir-être, son savoir-faire, et son savoir-dire. Ainsi est née l'idée de croiser leurs regards sur l'entreprise.

C'est à partir de ces deux regards communs qu'a été mise en évidence la vision simple et claire d'un modèle adapté aux évolutions humaines et sociétales. Serge et Laurence Darrieumerlou se retrouvent au carrefour de leurs vécus – pourtant très différents – avec une seule et même conviction : il faut libérer les énergies et oser la transformation !

Serge Darrieumerlou, diplômé de l'EDHEC, a toujours voulu sortir des sentiers battus. Son profil aurait voulu qu'il soit directeur financier. D'ailleurs il entre chez Décathlon au sein de la direction financière mais déjà sa personnalité positive, sa volonté de toujours trouver du sens et sa vision de l'entreprise le pousse vers des cieux plus ouverts. Ainsi il propose en 2000

à la direction générale la création d'une direction de l'innovation. Son projet est accepté. Il devient directeur innovation puis rejoint la direction diversification. L'aventure Décathlon durera 11 ans. Serge Darrieumerlou devient ensuite directeur général France de Somfy. Fort de son expérience et de sa volonté de toujours faire évoluer l'entreprise et ses collaborateurs, il prend en septembre 2015 la direction de l'innovation pour le groupe Somfy, avec pour but de mettre la Société dans une démarche dynamique globale d'innovation au service des salariés, des produits et des clients. L'EDHEC lui a demandé, en 2016, de créer une chaire d'innovation, qu'il codirige depuis début 2017. Le thème de la chaire reprend le concept de ce livre : Oser la transformation permanente.

Laurence Jaspard-Darrieumerlou, rompue très tôt au monde de la mer, des langues, cultures et terres étrangères, passionnée par les mots, l'humain, les comportements et la vivance de la différence, entreprend des études d'orthophonie. Les normes du monde universitaire ne lui correspondent pas réellement et son affection particulière pour les grands penseurs et les espaces ouverts l'incitent davantage à aller vers l'entreprise. Polyglotte, formée et sensibilisée au management elle occupe des postes dans de grandes sociétés, découvre le travail en équipe et les projets transverses au sein d'entreprises en pleine croissance. De ses inclinations naturelles et son parcours initial, Laurence Jaspard-Darrieumerlou conserve un regard particulier sur l'entreprise et ce recul qui fait que les sociétés sont pour elle un vaste laboratoire d'observation. Ainsi elle devient en 2013 consultante en valorisation du capital humain.

Arthur Hawkins est toujours à la recherche de nouveaux défis. Son parcours scolaire reflète sa personnalité curieuse et son profil polyvalent. Lors de ses formations aux Arts Appliqués et aux Beaux-Arts il se spécialise en design d'espace et scénographie. Puis c'est grâce à un Master à l'EMLYON qu'il se forme à l'innovation entrepreneuriale et croise la route de Serge Darrieumerlou. Passionné de bande dessinée, de street art et de calligraphie depuis tout petit, il trouve une forme d'accomplissement dans la transmission et l'échange de savoir-faire et de compétences. Aujourd'hui enseignant en études supérieures, il est également cofondateur de *La Guilde de l'Innovation*, un collectif transdisciplinaire qui accompagne les démarches d'innovation des PME et imagine de nouvelles méthodes d'animation de workshops pour favoriser la

créativité. Son travail, que l'on pourrait qualifier de facilitateur, trouve tout son sens dans le dialogue qu'il a pu avoir avec Serge et Laurence Darrieumerlou lors de la formalisation de cet ouvrage.

Selon les auteurs, l'entreprise devrait être un collectif humain de compétences et d'énergie, quel que soit le poste occupé, au service d'un projet commun, optimisé d'une part pour le bien-être de l'ensemble des collaborateurs et d'autre part pour la satisfaction des clients.

Or l'évolution globale du modèle d'entreprise développé à partir du milieu du 20<sup>ème</sup> siècle et qui perdure encore a davantage révélé un système ultra-cloisonné et hiérarchisé, scindé entre la direction « qui pense, qui sait, qui ordonne » et les exécutants qui répondent aux ordres transmis sans espace possible de discussion, de distinction et encore moins d'évolution.

La première décennie du 21<sup>ème</sup> siècle met en lumière les limites de ce système : burn-out pour les uns, worn-out pour les autres et clients insatisfaits d'une qualité de service standardisée déclinante... L'ère de l'humain robotisé n'aura pas lieu. Les collaborateurs comme les clients sont à même de penser, savoir, comprendre, échanger, enrichir, améliorer, surprendre, tout en maîtrisant le cœur de leurs missions dans un climat positif et stimulant.

**Dans un monde en mutation permanente l'enjeu n'est plus seulement d'innover, il s'agit de créer les conditions de la transformation permanente.**

Ce livre propose un nouveau modèle d'entreprise pour le 21<sup>ème</sup> siècle :

## **I'EnTrePrise** **Ecosystème en Transformation** **Permanente ou ETP.**

Les évolutions technologiques transforment les logiques établies avant même qu'elles n'aient eu le temps de s'établir, le 21<sup>ème</sup> siècle est en recherche de sens, de nouvelles relations

humaines. Comment résoudre ces nouvelles équations, anticiper les prochaines ?

Il ne s'agit plus de créer de nouvelles offres innovantes en déclinaison du passé, mais bien de créer sans cesse de nouvelles alchimies. Il ne faut pas y perdre son âme, ni s'épuiser.

Dans ce contexte, il faut savoir rester fidèle à ce que l'on est, se réinventer et régénérer sans cesse les énergies créatives.

Il ne faut surtout pas tout casser mais apprendre la transformation permanente : EXPLOITER les acquis et EXPLORER le futur, toujours, s'appuyer sur ce que l'on est pour devenir ce que l'on veut être, mettre les hommes et les femmes en projet, un projet pour eux-mêmes et un projet collectif, un projet riche de sens pour chacun.

L'énergie à mobiliser pour cela est colossale. Ce qui fera la différence ? C'est de la dynamique humaine que vous saurez instiller à l'intérieur de votre entreprise et au-delà.

Il y a eu la machine à vapeur puis l'énergie nucléaire, **l'énergie du 21<sup>ème</sup> siècle sera HUMAINE, faite de sens, d'épanouissement individuel et collectif.**

Comment créer les conditions de cette dynamique humaine ?  
Comment mettre en place ce mode exploratoire permanent dans l'entreprise ?  
Comment décupler sans cesse les énergies internes et externes pour se régénérer sans cesse ?

L'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle doit se penser au-delà de ses frontières du passé.

C'est la formidable aventure que propose l'EnTrePrise, Ecosystème en Transformation Permanente.

L'ETP n'est pas un modèle dogmatique et figé, c'est un modèle qui souhaite inspirer chacun. Ce livre propose une lecture à cœur ouvert de l'entreprise de ce début de siècle et des clés pour créer les conditions de la transformation permanente.

C'est un recueil d'expériences vécues, d'expérimentations faites au cœur de l'entreprise depuis plus de 20 ans. Il n'y a dans ce livre que des principes ou propositions d'actions éprouvés à la réalité de l'entreprise.

## *Le monde n'est pas en crise, il est impatient qu'on le transforme !*

**Ce livre a une ambition : rendre la transformation de l'entreprise accessible au plus grand nombre.**

La vraie question pour une entreprise concerne sa pérennité et sa création de valeur durable, qui passe par sa transformation permanente. Ce livre n'est pas un condensé de théories qui présentent la transformation d'entreprise comme un exercice périlleux, radical et réservé à un nombre limité d'entre elles que l'on observe comme des bêtes rares.

Nous connaissons les schémas du passé qui sont dépassés car ils ne répondent plus à la nécessité de la transformation permanente.

Nous avons maintenant assez de recul sur le mouvement de « l'entreprise libérée » qui a essayé de mettre en lumière l'enjeu de l'humain dans l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle. Mais disons les choses clairement, le concept du « leader libérateur », des managers qui deviennent « les leaders au service des équipes autodirigées », la volonté de « libérer les salariés de leur patron et de ce fait démanteler complètement la bureaucratie hiérarchique pour construire une organisation radicalement différente » peut faire peur et n'incite pas un chef d'entreprise à passer le pas ou lorsqu'il l'a fait lui laisse un goût amer...

**Non, il ne faut pas laisser croire que la libération des énergies dans l'entreprise est à ce prix.** Cela a de quoi refroidir toute initiative de mener son entreprise vers la transformation. **Cela a en fait même l'effet inverse de confisquer ce rêve de transformation à ceux qui en ont le désir.**

Non, les chefs d'entreprise ne peuvent pas mettre leur destin et celui de leur entreprise, des hommes et des femmes qui

font l'entreprise, entre les mains d'un concept en totale rupture avec l'existant.

Non, le chef d'entreprise n'a pas à se proclamer « leader libérateur » et transformer son entreprise en groupes autogérés du jour au lendemain.

Il ne faut pas enfermer la transformation de l'entreprise dans le schéma de l'entreprise libérée au risque de manquer l'opportunité de rendre la transformation de l'entreprise accessible au plus grand nombre.

**L'EnTrePrise (Ecosystème en Transformation Permanente ou ETP) va au-delà de l'entreprise libérée en ce sens qu'elle propose un modèle de transformation réaliste dans lequel le dirigeant peut engager un pas à pas de la transformation tout en respectant la réalité de l'exploitation d'une entreprise.**

L'EnTrePrise propose un modèle qui permet de transformer une entreprise en un collectif humain basé sur la confiance mutuelle et un projet partagé, et structurée pour assurer durablement l'exploitation des acquis et l'exploration active de l'avenir, un modèle d'équilibre dynamique de transformation permanente.

**C'est pourquoi nous avons pensé ce livre comme un pas à pas pour vous guider dans votre désir de transformation.**

Devenir une EnTrePrise est aujourd'hui accessible au plus grand nombre.

Et le meilleur de ce livre est à venir : c'est ce que vous en ferez !

***Révélez le potentiel de transformation de votre entreprise !***

# Introduction

Nous vivons un moment unique dans l'histoire de l'humanité : depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle trois révolutions majeures - hardware, software puis internet - se sont succédé avec chacune une magnitude aussi forte que la précédente en touchant l'intégralité des secteurs économiques, avec des impacts sur l'ensemble des modes de production, de distribution, de gestion des entreprises et touchant l'ensemble des humains connectés au monde développé !

**Quatre générations - baby-boomers, X, Y et Z - cohabitent aujourd'hui en ayant toutes connu une révolution et elles ont évolué dans des contextes technologiques qui ont façonné leur esprit de manière radicalement différente.**

Partant du fait que chacune de ces 4 générations a vécu des expériences de vie ultra-novatrices, comment est-il possible aujourd'hui de les faire fonctionner ensemble, dans la même direction, en prenant le meilleur de chacune, dans le respect et la bienveillance mutuelle ?

Le monde a donc changé et le début du 21<sup>ème</sup> siècle a montré que plus aucune référence du modèle ancien ne peut perdurer. Tous les acteurs sont imprégnés de nouvelles données technologiques, économiques, sociologiques. L'entreprise doit s'adapter. Ainsi nous posons un constat simple : le rôle de l'entreprise dans « l'ancien monde » était de proposer un produit, un service, pour répondre à une demande du client. Les attentes de ce dernier étaient satisfaites. Or aujourd'hui l'ensemble des intervenants, adapté aux nouveaux modes de pensée, résonne en solution globale. Les attentes des consommateurs se sont complexifiées obligeant les entreprises à revoir entièrement leur modèle. Le fait de vendre est devenu complexe, les propositions doivent être diversifiées, enrichies, liées de près au digital et ce qu'il permet. Les moyens de communication ont encore plus développé la complexité en démultipliant les échanges entre consommateurs. Les

distributeurs doivent tenir compte des exigences de clients parfaitement informés et en attente de solutions adaptées.

Or depuis plus de 50 ans il n'a pas été remis en question le fait qu'une entreprise doit être dirigée par un comité d'élites bien-pensantes qui distille son savoir de manière totalitariste, sans consultation aucune des exécutants ou des clients...

## ***Le monde n'est pas en crise, il est impatient qu'on le réinvente !***

« La crise » telle qu'on la nomme aujourd'hui exprime une impuissance collective. Elle n'est rien d'autre que le décalage entre un système complexe qui génère des conséquences en chaîne, et une réponse inadaptée qu'est le modèle d'entreprise du début du siècle dernier.

**Ce n'est pas « le monde » qui est en crise mais bien le modèle d'entreprise.**

On a oublié l'essence même du sens de la vie.

Depuis que le monde est monde, chaque être vivant s'adapte en permanence à son environnement : trouver son lieu de vie, s'adapter au climat, trouver sa place dans la chaîne alimentaire, protéger les siens, tenter de prendre le dessus, de façonner le monde à son avantage : trouver sa niche écologique, se battre pour la conserver, l'adapter au gré de l'environnement qui change. C'est le sens de la vie.

Il en va de même des organisations entre êtres vivants, des sociétés humaines.

Et cette adaptation permanente est la définition même du monde complexe dans lequel nous vivons depuis la nuit des temps.

Il en va de même de l'entreprise.

Son rôle premier est bien de poursuivre cette même conquête du monde, de s'adapter, trouver sa niche, son marché, les développer en se battant face aux concurrents.

L'époque actuelle est au sommet de ce monde complexe, et les réactions en chaîne qu'il provoque nous dépassent.

Pour réagir et s'adapter à ces nouvelles technologies qui nous échappent, certaines entreprises sont encore figées dans un modèle dépassé où elles ont réussi à survivre en poussant le modèle à l'extrême. Mais aujourd'hui la situation est devenue critique : **le monde s'est bouleversé en démultipliant les interactions complexes et c'est pour cela que doit émerger un nouveau modèle d'entreprise.**

**Des « étoiles filantes » ont montré la voie, ce sont les entreprises qui ont su capter les premières les signaux faibles de ce monde en devenir et qui poussent à la transformation.**

Le monde n'est pas en crise, il est impatient qu'on le réinvente, que des hommes et des femmes aient le courage d'être eux-mêmes pour porter cette transformation !

## **Revenir aux choses simples : Accepter le monde complexe**

Nous sommes tous et chacun une partie et le tout d'un monde complexe en permanente adaptation. Le plus grand stress collectif vient du déni de cette loi universelle !

**Comme un être humain, l'entreprise doit se reconnecter à ce qu'est un système complexe, en toute simplicité : du sens et du bon sens.**

C'est un système porté par une puissance qui le dépasse, et cette puissance deviendra une vision pour l'entreprise.

C'est un système qui trouve sa cohérence de vie et de développement dans son ADN. Chaque cellule élémentaire est porteuse de ce même ADN, même si chacune a des fonctions différentes, mais complémentaires, interconnectées.

C'est un système qui développe en permanence son intelligence interne, en étant connecté à l'ensemble de ses cellules internes, en se nourrissant de son expérience et de l'intelligence extérieure.

C'est un système qui pilote en permanence cette instabilité contrôlée en donnant toujours la priorité aux décisions locales,

à l'initiative, par confiance intuitive que chaque élément saura gérer son adaptation locale.

Cela peut paraître fou, mais c'est bien comme cela que le monde est monde.

Tout l'enjeu est de savoir reconnecter l'entreprise à cette intelligence originelle.

*« Le monde appartient à ceux qui pensent plus fort que d'autres crient. »*

*Alan Posener, Rédacteur, journal Die Welt*

## **L'EnTrePrise est un écosystème**

Le terme écosystème est apparu au 20<sup>ème</sup>. Selon Wikipédia « en écologie un écosystème est un ensemble formé par une communauté d'êtres vivants en interrelation avec son environnement. Les composants de l'écosystème développent un dense réseau d'échanges d'énergie, d'information et de matière permettant le maintien et le développement de la vie ».

Un écosystème est pensé pour développer, faire circuler et démultiplier l'énergie vitale.

La matière première de toute entreprise, comme pour l'écosystème, est l'énergie.

L'EnTrePrise se pense comme un écosystème où tout va concourir à démultiplier cette création d'énergie pour nourrir son développement. Cet écosystème a un projet puissant, unique et inspirant, qui est sa matrice et qui donnera l'identité au collectif, démultipliera la force de chacun et générera une énergie humaine hors du commun.

La cohérence du projet porté par ce collectif d'individus donnera la capacité de capter l'énergie du monde extérieur pour démultiplier la puissance de l'écosystème.

L'EnTrePrise se pense comme un système en interaction avec son environnement. Ses frontières ne sont pas comme les

murs d'une citadelle mais comme autant d'interconnexions possibles avec l'extérieur.

## **L'EnTrePrise est humainement réinventante**

**Le CEO doit être le premier à se réinventer.** Pour mettre son entreprise en mouvement il devra se mettre en mouvement lui-même, se questionner sur son rapport aux autres, à lui-même, sa manière d'exercer le pouvoir, son rapport au risque, son sens du collectif. Il devra se réinventer lui-même pour réinventer sa fonction, les relations interpersonnelles, le rôle de chacun, et montrer le chemin.

C'est un projet exigeant qui va mettre chaque personne face à elle-même. Parce qu'il est tellement impliquant, seul le CEO peut l'enclencher pour rayonner ensuite sur l'ensemble de l'entreprise et en faire un projet collectif.

*« Seuls les fous qui pensent pouvoir  
changer le monde  
y parviennent. »*

*Walter Isaacson Steve*

## **L'EnTrePrise est guidée par une vision**

*« Qui règle sa course sur une étoile ne  
change pas. »*

*Léonard de Vinci*

Une EnTrePrise c'est un collectif uni autour d'un rêve collectif parce que chacun a l'intime conviction que ce rêve collectif peut changer le monde.

**La vision c'est cette épopée collective que chacun a coécrite et qu'il tient chevillée au corps.**

Cette vision coconstruite, chacun la fait sienne car il y a mis une part de lui-même, chacun s'y reconnaît intimement. Chacun est capable d'en exprimer les tenants et les aboutissants, les subtilités les plus intimes.

Cette vision ce n'est pas le génie d'un individu, qui serait aussi fragile que peut l'être la destinée d'une personne seule, et qui risquerait de mourir avec lui.

Cette vision c'est du génie collectif, ressentie et portée avec la puissance d'un collectif, qui donnera naturellement, intuitivement la cohérence et la puissance à toutes les actions. Chaque produit, chaque service, chaque moment de la relation client, chaque acte posé sera en cohérence avec les valeurs et la vision de ce collectif, de cette entreprise.

Cette vision c'est aussi l'état d'esprit, le caractère de ce collectif, le vivre ensemble que l'on veut instaurer.

Cette vision c'est une affaire de plaisir collectif et d'épanouissement personnel. C'est un rêve pour l'équipe et un rêve pour chaque acteur. C'est un rêve que seul un collectif peut aspirer atteindre, et cette quête est la promesse d'un dépassement de soi pour chacun.

Cette vision, c'est un cercle vertueux de confiance, confiance dans le rêve collectif, confiance en l'autre, confiance en soi.

## **L'EnTrePrise donne du sens**

Car c'est bien le SENS qui est l'essence de la vie, de toute entreprise humaine, ce besoin de l'individu d'aspirer à quelque chose qui le dépasse, comme une promesse de pouvoir se dépasser lui-même. L'EnTrePrise donne du sens pour donner de la fierté aux hommes et aux femmes qui font cette entreprise.

C'est du sens que recherchent les nouvelles et les futures générations. Dans une société en manque de sens, de repères,

d'identité, le rôle de l'entreprise au 21<sup>ème</sup> siècle n'est peut-être plus simplement de donner un salaire pour vivre mais plutôt d'offrir du sens pour s'épanouir.

Elle donne du sens à ces hommes et ces femmes en projet, elle offre du sens à leurs clients et donne du sens au rôle de chacun d'apporter sa pierre pour changer le monde.

## **L'Entreprise est unique et inimitable**

Une entreprise, c'est un collectif en projet.

C'est la force de ce collectif qui permettra les transformations que le monde attend.

Il ne s'agit pas de créer une pâle copie d'une autre entreprise. Elle tiendra sa force de son unicité.

L'unicité est la clé de la création durable de valeur. Mais cette approche a été oubliée par le marketing du 20<sup>ème</sup> siècle.

Une entreprise cherche le plus souvent ce qu'elle est en se comparant aux entreprises préexistantes, ce qui pousse à aseptiser chaque projet pour qu'il trouve sa place parmi d'autres concepts déjà en place. Banque A, Banque B, banque C... ?

**Une entreprise ne doit pas chercher sa DIFFÉRENCIATION, mais doit aspirer à être UNIQUE, INIMITABLE.**

Rien de plus simple.

Qu'est ce qui fait qu'un être humain sera toujours unique et inimitable ? Qu'est ce qui donne la cohérence à cet organisme vivant, qui produira toujours des cellules du même être ?

Son ADN

Il en est de même pour une entreprise : ce collectif est unique par son histoire, le moment de sa création, son action, par le passé et les valeurs des hommes et des femmes qui le constituent, par les raisons qui les ont poussés à s'unir dans un rêve commun.

**Ceci est l'ADN de cette entreprise, qui lui donnera durablement son caractère, son unicité, son « inimitabilité ». Des racines ancrées dans une histoire unique, et les regards tendus vers un rêve unique.**

Cette histoire est unique et l'entreprise veut la porter à la face du monde, pour le surprendre et le transformer à sa manière.

## **L'EnTrePrise libère les énergies**

On a découvert l'énergie de l'atome au 20<sup>ème</sup> siècle.

**Allons plus loin et mettons-nous à la découverte de l'énergie de l'humain du 21<sup>ème</sup> siècle : totalement naturelle, laissant une empreinte carbone minimale, fonctionnant surtout à l'épanouissement personnel !**

Cette dynamique se nourrit du positif de chaque collaborateur et vise à révéler le meilleur de chacun, pour être source de créativité au service du projet commun.

Comment unir les forces de 4 générations aux cultures si différentes ?

Soit ces 4 générations cohabitent dans une entreprise sans projet au risque que leurs différences culturelles ne les fassent s'affronter en querelles stériles, soit ces 4 générations œuvrent au sein d'une entreprise au projet puissant qui les dépasse et les rassemble et qui leur donne envie d'associer leurs différences pour en faire la richesse d'un projet commun.

L'EnTrePrise est faite de personnes libres qui expriment leurs talents. Elle attire et fidélise les meilleurs. « Il n'est de force que d'Hommes » a dit Jean Bodin, et il n'est rien de plus fort que d'unir des talents au service d'une épopée collective.

Une EnTrePrise est faite d'hommes et de femmes en confiance qui collaborent et qui coopèrent pour conduire le changement et la transformation.

## **L'EnTrePrise est libre**

Tout le projet de l'EnTrePrise réside dans la mise en œuvre d'un système qui permet de gérer l'existant et d'inventer la suite, en mettant chacun au cœur d'un projet collectif inspirant et épanouissant.

L'entreprise doit être inspirante car nous avons besoin d'entreprises puissantes et libres pour changer le monde !

L'EnTrePrise, parce qu'elle est chevillée à sa quête, reste libre de ses choix et de ses actions.

L'EnTrePrise n'a pas besoin des modes, des théories, elle a sa quête. Forte de sa quête, de son cap, de ses valeurs, elle observe et analyse le monde qui change, les signaux faibles pour l'organiser à son profit. Sa quête lui donne force, sérénité, cohérence, hauteur de vue en toutes circonstances.

L'EnTrePrise, parce qu'elle est libre, ne se ment pas à elle-même. Elle ne se berce pas de l'illusion de ce qu'elle n'est pas. Elle ne se compare à personne et vit pour sa liberté. L'illusion de ce qu'elle serait avorterait la possibilité de construire une vision claire et constructive. L'acceptation du chemin parcouru objectif pose des fondations solides au jalonnement des routes à suivre.

Rien de plus difficile que l'apprentissage de la liberté, sortir des rails du connu pour oser être soi.

Il est toujours plus simple de garder les modèles d'hier même si on les sait dépassés.

Il est toujours plus excitant d'explorer d'autres possibles.

## **L'EnTrePrise est agile**

L'agilité est la conséquence logique des points précédents.

L'agilité est la capacité d'un collectif à tirer profit des évolutions de l'environnement voire de les anticiper et de

savoir organiser le monde à son avantage, avec le moins d'énergie dépensée possible.

L'anticipation est la clé de l'agilité avérée et durable.

On peut être agile quand on sait d'où l'on vient et que l'on sait collectivement où l'on va, que l'on connaît ses forces et ses faiblesses.

On peut être agile quand on est clair collectivement dans ce que l'on recherche, éclairé par une vision et que l'on est capable de mobiliser toute l'intelligence du collectif au service de chacun et du projet commun.

On peut être agile quand on est libre, quand on est soi-même, libre de ses choix, libre du moment, libre du comment, libéré du poids du jugement.

## **Ce modèle est à portée de main et il est possible pour chacun.**

Il ne demande qu'une petite dose de courage pour se lancer, pour faire de sa vie une épopée, et d'œuvrer pour l'épanouissement de chacun, soi-même compris.

### **Quel risque à essayer ?**

Le risque que cela ne marche pas du premier coup et qu'il faille réessayer.

Le risque que cela marche et que l'on contribue à inventer un nouveau modèle social, une nouvelle approche de l'entreprise engagée dans la vie de la Cité, dont le rôle est de contribuer au Progrès collectif par l'épanouissement de chacun.

*« Toute vérité franchit 3 étapes.  
D'abord elle est ridiculisée.  
Ensuite elle subit une forte opposition.  
Puis elle est considérée comme ayant  
été une évidence. »*

*Arthur Schopenhauer*

**C'est cela que le monde attend.  
On n'est pas à l'abri de réussir...  
Ça se tente !**

# De l'entreprise libérée...

L'entreprise libérée part du principe que c'est l'entreprise qu'il faudrait libérer **alors que l'enjeu majeur est de libérer le potentiel de chacun**. Le sujet principal n'est pas la structure de l'entreprise.

L'entreprise libérée part du principe qu'il faut faire voler en éclats les structures traditionnelles pour libérer les collaborateurs.

Une entreprise libérée est « une organisation dont la majorité des collaborateurs a la liberté et la responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes jugent meilleure pour l'entreprise » avec 3 principes de base qui sont selon Isaac Getz :

- « Le sentiment d'égalité intrinsèque, qui exige la transformation des pratiques hiérarchiques
- L'épanouissement personnel, qui consiste à se développer en permanence
- L'autodirection, la capacité à décider par soi-même plutôt que de faire ce que vous dit un autre ».

Nous partageons l'ambition et la nécessité que l'entreprise soit un lieu d'épanouissement pour chacun, et que cela soit la préoccupation clé de ces organisations.

**Nous partageons l'ambition que chacun puisse prendre des initiatives, mais cela doit se faire au service d'un projet ambitieux qui dépasse et rassemble chacun.**

Le manque de structure et le « faites ce que vous voulez » angoisse beaucoup plus qu'il ne rassure ou ne donne du baume au cœur. **Un homme pour s'élever et s'épanouir a besoin d'une pensée qui l'élève et un cadre clair sur lequel s'appuyer puis le dépasser.**

Ce qui est clé ce n'est pas tant l'entreprise que le projet qu'elle développe.

L'entreprise, c'est la manière de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains pour exploiter et explorer au service d'une ambition collective.

Être libre ne veut pas dire faire voler en éclats toute forme d'organisation et passer subitement à un mode d'autogestion. Cela angoisse beaucoup plus que cela ne libère.

L'autogestion est teintée d'esprit postrévolutionnaire, mais la révolution est un état de crise et non un état qui construit, ni un état dans lequel tout un chacun peut s'épanouir durablement.

Nous ne sommes pas tous des révolutionnaires dans l'âme. Beaucoup se sentent très déstabilisés et angoissés dans leur for intérieur par le manque de repères.

Ce n'est pas mettre chacun sur un pied d'égalité que de mettre tout le monde dans un état révolutionnaire.

Est-ce que l'on peut affirmer que dans l'entreprise chacun va se sentir libre et épanoui parce qu'il n'a d'ordre à recevoir de personne et parce qu'il peut mettre en œuvre tout type de décision ? Je pense que cela angoisse le plus grand nombre. Et le faire au nom de quoi, de quel intérêt ?

Dans l'autodirection l'enjeu est de ne pas avoir à faire ce qu'un autre dirait.

**Or le véritable enjeu dans l'entreprise est de créer une émulation collective qui fait que des individus vont être capables de manière collective et autonome de prendre les bonnes décisions pour le groupe et le projet qu'ils portent collectivement.**

**Pour s'épanouir il faut pouvoir s'exprimer.**

Est-ce que l'entreprise libérée libère la parole ? Est-ce qu'une personne s'autorisera ce qui ressemblera dans ce contexte à un aphorisme : « je ne veux pas de cette liberté car elle m'effraie, me tétanise, m'angoisse... ».

## **... À l'EnTrePrise** **L'Ecosystème en Transformation Permanente**

*La valeur première nécessaire à la confiance, c'est le respect !*

Faire confiance aux collaborateurs ne nécessite pas de faire voler en éclats la structure de l'entreprise ni d'instaurer l'autogestion comme mode de gestion dominant !

Pour vivre, l'entreprise a besoin d'exploiter son existant. Pour se réinventer elle a besoin d'explorer. Ce n'est pas l'un au détriment de l'autre, ce n'est pas l'un ou l'autre, mais l'un ET l'autre dans un équilibre dynamique et vertueux pour chacun et pour l'entreprise.

L'entreprise a besoin de structures et de modes d'organisation pour faire fonctionner son exploitation et d'autres modes de fonctionnement pour explorer et se réinventer.

**L'EnTrePrise se développe et se réinvente dans cet équilibre dynamique entre exploitation assumée et exploration assumée, inspiré par la vision et porté par un collectif.**

**C'est ce modèle que propose l'EnTrePrise.**

Ce n'est pas faire voler en éclats les modes opératoires de l'exploitation qui libère quiconque.

L'EnTrePrise apporte un nouvel état d'esprit collectif, le mode exploratoire amène de nouvelles approches managériales qui vont peu à peu transformer les modes de fonctionnement d'exploitation.

**Mais tout cela se fait en équilibre et dans le respect de chacun.**

Ce qui libère c'est d'œuvrer pour l'épanouissement de chacun. Et ce qui élève, fédère et fait coopérer, c'est la vision.

**Plus que de paradoxes, l'EnTrePrise se nourrit de sens et de bon sens, et se veut avant tout respectueuse de chacun.**

Faire confiance c'est avoir la profonde conviction de l'intelligence individuelle et collective et ainsi naturellement associer ses collaborateurs à la construction du projet d'entreprise et leur laisser en permanence le plus d'espace d'initiative possible.

L'EnTrePrise met chacun sur un pied d'égalité, parce que son projet est coconstruit : chacun en est l'auteur et chacun en est l'acteur.

L'EnTrePrise donne un but collectif et personnel qui rassemble et sublime chacun et permet l'épanouissement individuel et collectif.

L'EnTrePrise respecte chacun en lui donnant une place dans un projet ambitieux. Un projet qui dépasse chacun mais sans qu'aucun collaborateur ne se sente jamais laissé pour compte. Car le projet est le même pour tous et il est fondamentalement collectif et collaboratif. Chacun sentira ce qu'il apporte au projet et ce que le projet lui apporte, sans jamais se retrouver seul.

**L'EnTrePrise respecte chacun. Elle est rassurante pour chacun et c'est en ce sens qu'elle libère**, parce qu'elle œuvre à l'épanouissement de chaque collaborateur dans le respect de ce qu'il est. L'EnTrePrise sait donner des rôles à chacun dans le respect de ce que chacun est pour assurer l'exploitation et l'exploration du projet. **Chacun pourra trouver son propre équilibre dynamique dans l'entreprise pour s'épanouir.**

Il ne faut pas forcément avoir une âme de révolutionnaire pour participer à l'aventure ! Il faut avant tout être soi ! Chacun sera respecté pour ce qu'il est et apportera sa diversité au collectif pour l'enrichir. L'être humain est à la fois rationnel ET irrationnel. Il a besoin de ce sens pour guider ses pas, chacun à sa manière dans le respect de son propre équilibre.

**C'est ce que propose l'EnTrePrise, une ambition qui dépasse chacun, un équilibre de sens et de bon sens dans le respect profond de chacun, pour que chacun puisse être acteur d'un projet qui lui ressemble et le connecte aux autres et à lui-même.**

***Un Ecosystème en Transformation  
Permanente pour lui-même,  
pour chacun et pour les autres !***

Copyright © ACTIVATE INNOVATION 2018

