

Thématique : français des affaires

Auteur : Meryl MAUSSIRE (France)

En partenariat avec



Une chaîne du groupe France Médias Monde

## L'ENTREPRISE LIBEREE : UN MODELE D'ENTREPRISE OU UNE ENTREPRISE MODELE ?

---

**Public :** Professionnels et/ou étudiants dans le secteur du français des affaires

**Niveau CECR :** B2

**Durée :** 6 heures

**Tâche à réaliser :** Décrire le choix d'une structuration pour son entreprise

**Extrait RFI :** *Émission : 7 MILLIARDS DE VOISINS ; Titre : L'entreprise libérée : mythe ou réalité ?*

*Par Emmanuelle Bastide ; Diffusion : 19 octobre 2016*

*<http://www.rfi.fr/emission/20161019-entreprise-liberee-mythe-realite>*

*Minutage de l'extrait support aux activités : 10'25'' → 12'31''*

**Pré-requis :**

- ➔ *communicatifs* : Décrire, caractériser, raconter
- ➔ *grammaticaux* : tous les temps de l'indicatif et du subjonctif, la comparaison
- ➔ *lexicaux* : vocabulaire autour du français de l'entreprise

## MODELE D'ENTREPRISE OU ENTREPRISE MODELE ?

### Activité 1 : Avant de commencer, testez vos connaissances !

#### 1. Reliez le type de structure à sa définition :

Type de structure	Définition
a. Hiérarchique •	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Elle repose sur la compétence des membres de l'entreprise. L'entreprise est découpée en grandes missions confiées à des spécialistes. La direction générale assure la coordination. Dans cette structure, un salarié a plusieurs chefs. Elle convient aux entreprises monoproductrices, peu complexes et de petite taille.</li> </ul>
b. Fonctionnelle •	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. C'est la combinaison d'une structure fonctionnelle et d'une structure par produit. Elle convient à un travail par projet ou aux entreprises qui évoluent dans un environnement très changeant.</li> </ul>
c. Divisionnelle •	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Elle repose sur l'unicité de commandement (un subordonné ne doit avoir qu'un seul chef). Cette structure a la forme d'une pyramide. C'est une organisation simple et efficace jusqu'à une certaine taille. Elle peut devenir une structure bureaucratique où l'initiative des subordonnés est trop limitée.</li> </ul>
d. Matricielle •	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. L'entreprise est structurée par regroupement de tâches (par produit, type de client, région...). C'est le cas des entreprises à production diversifiée et complexe. Chaque département est centre de profit autonome et responsable de ses résultats.</li> </ul>

Que pensez-vous de ces modèles ? Dans quel type d'organisation de l'entreprise avez-vous déjà travaillé ?

## 2. Répartissez les définitions, avantages et inconvénients selon le mode de management :

Mode de management :	Définition :	Avantages :	Inconvénients :
Directif			
Persuasif			
Déléгатif			
Participatif			

Connaissez-vous des entreprises qui fonctionnent sur ces modèles ? Avec quel modèle préféreriez-vous travailler ?

## Activité 2 : Découvrez un nouveau modèle de structuration d'entreprise !

1. Écoutez le document de 10'25 à 11'00. Cochez la réponse correcte :

	VRAI	FAUX
a. Le document est une interview.		
b. Yvan Wibaux est le patron d'Evanéos		
c. Evanéos est une entreprise qui compte 6 personnes		
d. Evanéos travaille dans le domaine du voyage		

2. Écoutez complètement le document. Choisissez la réponse correcte :

a. Chez Evanéos, comment fonctionnent les relations hiérarchiques ?

- Il n'y a aucun supérieur hiérarchique.
- Il y a uniquement des managers.
- Il y a des chefs et des managers.

b. Pourquoi ont-ils décidé de changer leur mode de fonctionnement ?

- Parce que le nombre d'employés était trop important.
- Parce qu'ils voulaient un mode de management plus moderne.
- Parce qu'ils souhaitaient faire davantage de profit.

c. Quel impact cette réorganisation a-t-elle eu sur les procédures de travail ?

- Ils ont conservé leurs anciens process et les ont présentés en détails aux employés.
- Ils ont conservé mais amélioré leurs anciens process.
- Ils ont supprimé tous les anciens process pour en créer de nouveaux.

d. Un squad est une petite équipe de personnes. Comment travaillent ces squads chez Evanéos ?

- Plusieurs squads travaillent sur les mêmes domaines, ils sont interconnectés.
- Chaque squad a un périmètre d'action bien délimité, ils sont indépendants.
- Chaque squad a un périmètre d'action très limité, avec un référent pour valider.

e. Avant d'appliquer une décision, l'obligation des squads est d'en débattre :

- avec leurs chefs.
- avec les membres d'autres squads.
- avec tous les employés lors d'une grande réunion.

f. En résumé, une « entreprise libérée » est libérée :

- des process définis.
- d'obligations.
- d'une hiérarchie « classique ».

## Activité 3 : L'entreprise : tout un jargon !

1. Relevez dans le document tous les termes relatifs au domaine du travail :

2. Trouvez le mot correspondant à sa définition :

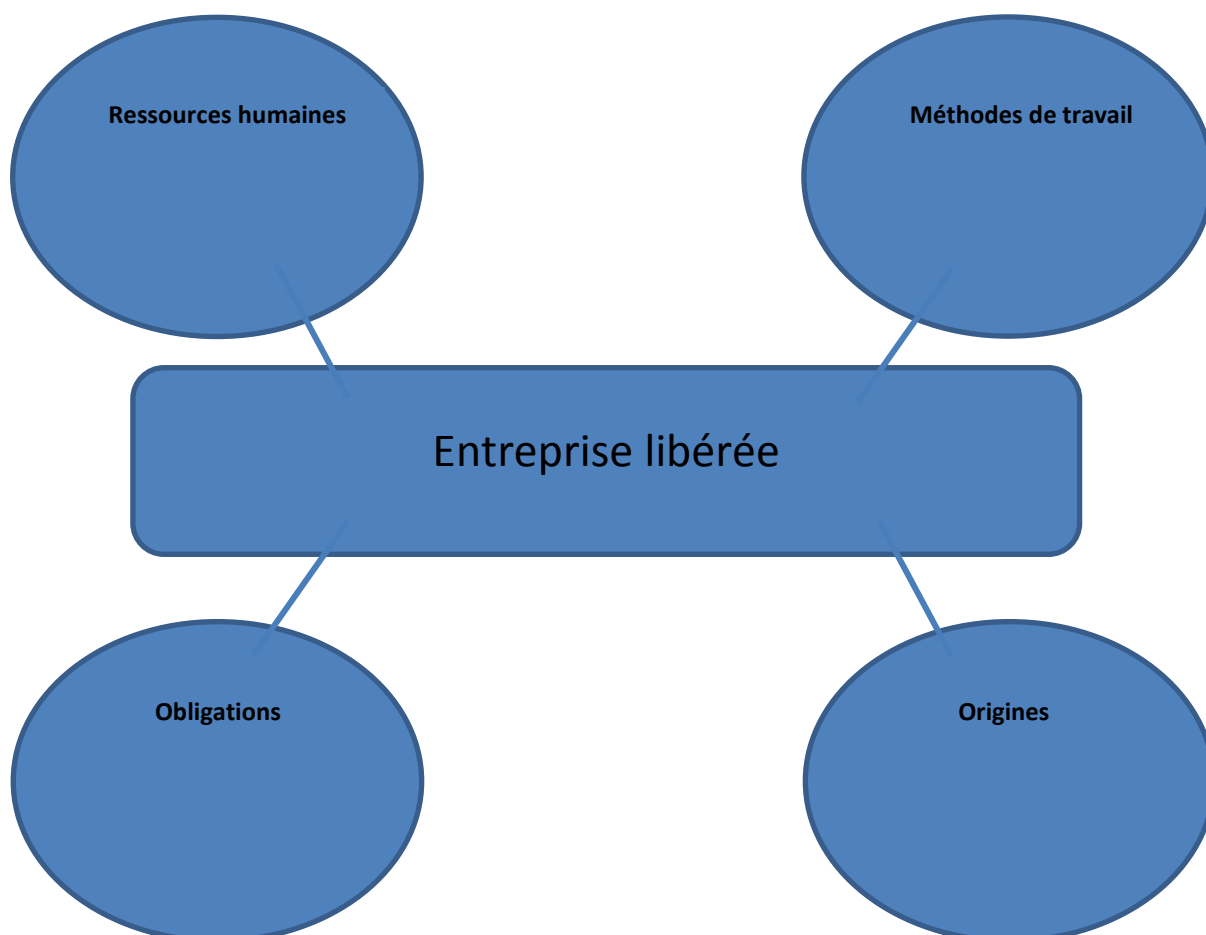
- a. Marche à suivre, ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir tel ou tel résultat : P \_\_ C \_ S \_
- b. Mettre des connaissances, des idées complexes à la portée de tous, les faire connaître au grand public de façon simple : \_ U \_ G \_\_ I \_\_ R
- c. En français familier, synonyme de travailler : \_ O \_\_ E \_
- d. En français familier, synonyme d'entreprise : B \_\_ \_ E
- e. Commander, déterminer l'organisation : \_ E \_ I \_
- f. Les origines et ses conséquences de quelque chose, tout ce qui s'y rattache, y est impliqué : \_\_ N \_ N \_ S et \_\_ O U \_ \_ \_ S \_ \_ T \_

3. Complétez l'exercice avec les mots repérés précédemment (faites les modifications qui s'imposent) :

Beaucoup d'entreprises ont actuellement besoin de se ..... différemment. Les nouveaux ..... d'entreprise cherchent à mettre leurs ..... en avant et à les inclure dans la ..... autour du modèle d'entreprise désirée. Au programme, la réorganisation des ..... pour une gestion plus fluide. Pour les employés, ils sont beaucoup plus ..... même si leur travail reste supervisé. Comme dans beaucoup d'entreprises, il est important qu'il y ait plus de ..... pour que les informations circulent entre les différents services. Le but de toutes ces réorganisations? Conserver la motivation et l'..... des débuts dans l'entreprise et ainsi produire un service de meilleure qualité.

## Activité 4 : Comment définir une entreprise libérée ?

1. Répartissez, dans le schéma ci-après, les termes relevés dans l'activité 3 en fonction de leurs catégories (Attention ! Vous devrez abandonner certains mots !) :



2 : Selon vous, quels peuvent être les avantages et les inconvénients d'un tel type de structure ? Complétez le tableau :

Avantages	Inconvénients

### 3. Avec tous ces éléments, complétez le tableau ci-dessous pour l'entreprise libérée :

Mode de management :	Définition :	Avantages :	Inconvénients :
Directif	Parfois nommé management autoritaire, il est basé sur une structure et des consignes strictes, limite l'autonomie et vise à l'efficacité brute des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées sur la personne du manager. Celui-ci exige de la précision sur la méthode et sur les résultats. Cela repose sur de nombreuses procédures mais aussi sur la sanction et la récompense. La confiance du manager en ses collaborateurs est limitée. Ce type de management est typique du taylorisme.	Obtention de résultats rapides, efficacité.	Motivation moindre des collaborateurs.
Persuasif	Parfois nommé management paternaliste, il reste autoritaire même si moins que le management directif et procédurier, il est aussi plus tourné vers les collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Ce management repose sur la participation des collaborateurs en qui le manager place davantage de confiance. Il essaie, en fait, de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle.	Sentiment d'appartenance à un groupe, équipe soudée.	Système peu ouvert sur l'extérieur.
Déléгатif	Parfois nommé management consultatif, il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Il fait la part belle à l'implication de chacun des membres de l'équipe et à leur responsabilisation. Les résultats attendus et les méthodes sont définis par l'ensemble du système et la communication, tant verticale qu'horizontale, passe plutôt bien.	Responsabilisation et implication des collaborateurs, bonne ambiance de travail.	Manque de structure qui peut dériver sur un management « copain ».
Participatif	Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige.	Motivation et participation des collaborateurs.	Nécessité d'un réel engagement, une grande capacité d'autonomie et une forte dose de créativité de chaque collaborateur.
Libéré			

De quel autre mode de management, l'entreprise libérée se rapproche-t-elle ? Pourquoi ?

## Activité 5 : Une structuration logique !

### 1. Relevez tous les connecteurs logiques dans le document :

**Yvan Wibaux :** Donc on arrive, on est cinq, six personnes, c'est l'esprit familial, tout le monde reste là jour et nuit, on bosse, on avance et [il n'] y a pas de question de hiérarchie. Puis, finalement, on est une quinzaine, une vingtaine, une trentaine de personnes, et puis il y a un moment où il faut structurer tout ça pour que ça soit efficace.

**Emmanuelle Bastide :** Et là vous vous apercevez qu'il y a besoin de chef ?

**Yvan Wibaux :** Et voilà, on rajoute des managers, je ne sais pas si on peut appeler ça des chefs. Même à l'époque, on n'a jamais eu la notion de manager-chef mais toujours des personnes qui sont là pour l'idée. Et... il y a des moments on se réveille, on dit « voilà, on est quarante, et qu'est-ce qu'on veut faire de notre entreprise, notamment pour les personnes qui travaillent chez nous, mais également pour les voyageurs, pour les agents ? »... Et de façon un peu plus générale, c'est pas qu'en interne je pense, c'est vraiment une philosophie qui se répercute à tous niveaux.

**Emmanuelle Bastide :** Et alors, quelle organisation nouvelle vous avez imaginée pour votre entreprise ?

**Yvan Wibaux :** On a fait un grand mouvement, nous, début 2015, donc où on a..., on était quarante à l'époque, on est cent-dix aujourd'hui. Donc on a réuni tout le monde et on a réfléchi ensemble, en fait, à quel type d'organisation on voulait répondre et comment on voulait travailler au jour le jour. Ça a été une vraie réflexion qu'on a menée au début, on a mis...on a enlevé des *process* qu'on avait déjà en place pour repartir d'une feuille blanche.

Et puis petit à petit, on a rajouté des choses pour correspondre à ce qu'on voulait nous. C'est pour ça que « entreprise libérée » c'est un terme qui est génial et qui a permis de vulgariser un peu cette philosophie-là, mais qui est très différente en fonction des entreprises dans lesquelles on est.

**Emmanuelle Bastide :** Mais alors par exemple concrètement, comment vous travaillez ?

**Yvan Wibaux :** Donc nous on a une entité de base qu'on appelle un *squad*, donc c'est une petite équipe de personnes qui est entre quatre et une dizaine de personnes, idéalement c'est six, sept personnes, et en fait on remet dans le *squad* l'énergie qu'on avait au début de la création d'*Evaneos*.

Donc ils sont complètement indépendants. Ils ont une partie du projet, du produit, de l'opérationnel, il y a vraiment toute la boîte qui est structurée comme ça. Et puis, ils sont autonomes sur leur périmètre. Donc c'est eux qui décident de... alors pour moi, pour la partie technique par exemple, de choix techniques, ou de *process* à mettre en place etc et après on a des..., par contre il y a vraiment des obligations, il y a un cadre pour régir tout ça. On a une obligation qui est la communication. Donc typiquement, un choix technologique, ça peut se mettre en place, ils sont indépendants mais ils sont obligés d'aller discuter avec d'autres personnes pour élargir le débat, pour voir, pour prendre en considération tous les tenants et aboutissants pour l'entreprise avant de mettre quelque chose en place.

### 2. Répartissez-les en différentes catégories dans le tableau selon le sens qu'ils apportent :

Sens	Connecteurs logiques	Exemple en contexte
Ordre des arguments dans le discours		



<b>Opposition</b>	Texte : mais, ...	Ils sont indépendants <b>mais</b> ils sont obligés d'aller discuter avec d'autres personnes
<b>Addition</b>		
<b>Cause</b>		
<b>Conséquence</b>		
<b>Précision / exemple</b>		
<b>But</b>		
<b>Condition</b>		
<b>Conclusion</b>		

Dans ce document, quel connecteur logique est utilisé à tort, comme un tic de langage ?

**3. En connaissez-vous d'autres pour chacune de ces catégories ? Complétez le tableau précédent.**

## 4. Complétez l'article avec les connecteurs logiques appropriés (plusieurs solutions possibles) :

..... issue de la famille des innovations méthodologiques, l'innovation organisationnelle regroupe ..... les solutions novatrices ayant un impact sur la structure et le fonctionnement des ressources humaines de l'entreprise. ...., l'entreprise Poult, célèbre biscuiterie française, décida de passer en organisation "Entreprise Libérée" dans les années 2000.

En 2001, Carlos Verkaeren arrive à la tête de la biscuiterie Poult (région de Toulouse) ; à cette époque, la biscuiterie réalise un travail de qualité, ..... sans marque forte en propre et très dépendante de la volonté de la grande distribution de travailler avec eux.

En 2002, le chiffre d'affaires tourne aux alentours de 50M€, ..... il baisse doucement d'année en année, et ce ..... la prise de contrôle du fond d'investissement et les optimisations associées. De 2002 à 2005, la situation de la biscuiterie devenant de moins en moins confortable, l'équipe dirigeante a ..... estimé que l'entreprise serait morte deux à trois ans plus tard. Carlos Verkaeren a ..... décidé d'innover : ..... l'important travail d'analyse et d'études comparatives sur ce qui existait comme modèles d'entreprises libérées, Poult s'est choisi un modèle encore valable aujourd'hui.

....., si passer à un modèle d'entreprise libérée est une stratégie intelligente, le faire trop rapidement ou sans un accompagnement correct des équipes peut avoir des conséquences néfastes sur la qualité de la production. Il convient ..... de s'assurer que l'équipe dirigeante et l'entreprise sont en phase avec une vision commune et que les moyens associés sont présents pour diffuser cela auprès de tous les collaborateurs, car Entreprise Libérée ne signifie pas organisation laxiste, loin de là.

....., si vous êtes encore dans une organisation pyramidale ou matricielle et que vous êtes dans une logique de compétitivité, ..... revoir son organisation et s'inspirer de l'Entreprise Libérée est indispensable !

Extraits sélectionnés dans l'article de *Forbes* « Entreprise libérée : utile ou indispensable ? » du 20/02/2017

## Activité 6 : Des entreprises aux modes de fonctionnement différents

**Le journal de votre entreprise vous demande de rédiger un article pour sa rubrique « Projecteurs sur... ». Ce mois-ci, votre responsable vous demande de mettre en lumière une entreprise et son mode de fonctionnement.**

Tirez au sort une entreprise et faites des recherches sur Internet pour découvrir son mode de fonctionnement (Attention ! Il ne s'agit pas uniquement d'entreprise « libérée » !). Sur le modèle de l'entreprise « Poult », rédigez votre article sur l'entreprise en question.

## UNE ENTREPRISE LIBÉRÉE OUVERTE SUR SON ÉCOSYSTÈME

### Culture managériale favorisant l'autonomie et la collaboration

#### Travail en réseau d'équipes autonomes et responsables



les équipes familles produits comme colonne vertébrale de notre organisation au quotidien, des collectifs représentatifs et tournants pour les décisions stratégiques telles que la rémunération ou les investissements

#### Déhiérarchisation

1 à 2 niveaux hiérarchiques supprimés sur les sites de production, suppression du comité de direction

#### Incubateur interne

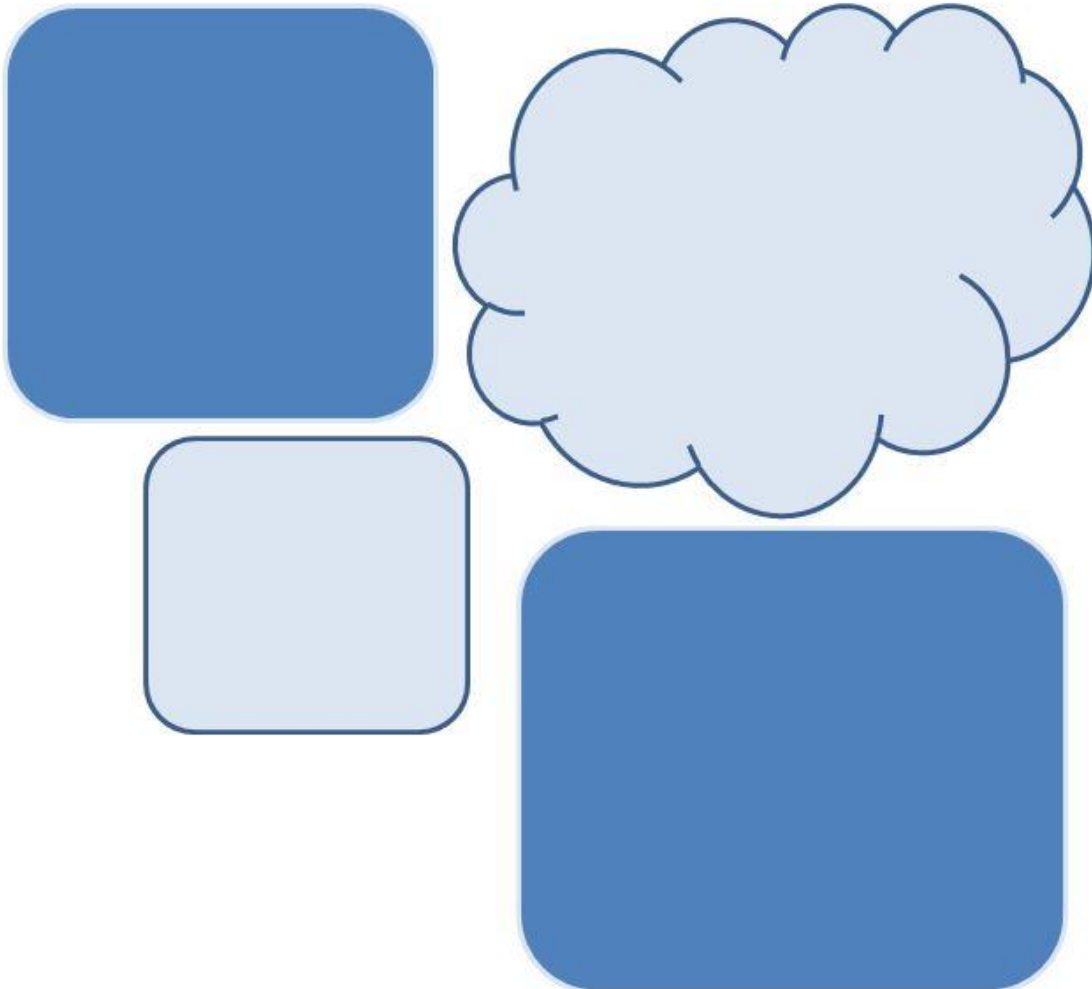
libérer l'initiative et permettre aux collaborateurs de porter des projets de nouveaux business pour créer le Poulx de demain, 3 salariés actuellement en incubation



#### Programme de formation leadership-intraprenariat

formation par l'action pour permettre à tous les salariés de développer leur capacité à travailler en équipe, 30 collaborateurs de tous horizons formés par an

À vous :



## Activité 7 : Ma petite entreprise...

38<sup>ème</sup> forum inter-entreprises

Thème du jour : quelques exemples de structuration d'entreprises

Vous êtes le représentant de votre entreprise lors d'un colloque inter-entreprises. Vous devez présenter le fonctionnement de votre entreprise devant de jeunes entrepreneurs. Vous parlez de l'historique de votre entreprise, de votre structuration et du bien-fondé de votre choix. Vous expliquez également les avantages et les inconvénients de ce modèle pour votre entreprise.

### Modalités :

- par groupes, imaginez une entreprise (nom, concept, histoire...)
- définissez son mode de fonctionnement, sa structuration
- structurez votre exposé en vous aidant de l'interview de Y. Wibaux et de l'activité 6

### Exposé :

- présentez votre entreprise (historique / structure / avantages / inconvénients) devant les autres entrepreneurs.



### Recommandations pour un récit oral attractif et vivant

Le groupe validera les points suivants :

- construction cohérente du récit.
- utilisation appropriée des connecteurs logiques
- utilisation appropriée du lexique de l'entreprise.
- capacité à rendre le récit vivant.