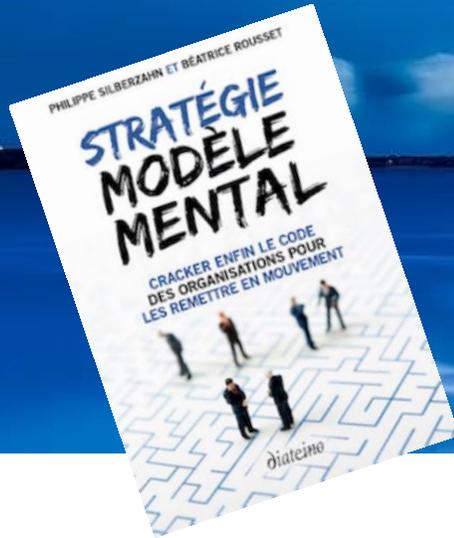


DEMAIN L'ENTREPRISE

Club d'entreprises en ligne



LES 5 POINTS CARDINAUX



RENCONTRE #19, DU 21 OCTOBRE 2021

STRATÉGIE MODÈLE MENTAL

« Craquer enfin le code des organisation pour les remettre en mouvement »

Notes de synthèse E. Brunet-Rio et échanges



CLUB DEMAIN L'ENTREPRISE

RÉUNION MENSUELLE DEPUIS AVRIL 2020

- Réussir l'après Covid !
- Quelles évolutions produit et services pour l'entreprise de demain ?
- Faire sortir le dedans dehors et entrer le dehors dedans
- L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux – le cas FAVI
- Les 16 points clés pour l'entreprise du bon sens
- L'expérience Buurtzorg – de 12 à 6000 personnes en 3 ans, en autonomie
- L'Esprit d'Equipage – le management d'entreprise inspiré de la marine
- La Sociocratie – une approche et des outils facilitateurs du travail collectif
- La Sociodynamique – Transformer le travail des salarié en jeu qui combine, plaisir, confiance, autonomie et performance
- Management par la confiance – Des espaces de liberté pour bouger l'entreprise

RÉUNION DE CE JOUR

☞ Stratégie Modèle Mental de P Silberzahn et B Rousset

PROCHAINE RÉUNION

☞ Jeudi 16 décembre => Co-développement : Une entreprise de construction en bois

Qui suis-je ?

LES 5 POINTS CARDINAUX



J'ACCOMPAGNE POUR PLUS DE PERFORMANCE, DE FLUIDITÉ ET DE PLAISIR

- LES ENTREPRISES
- LES DIRIGEANTS ET MANAGERS

J'OFFRE UNE VISION AUTRE ET DES SOLUTIONS NOUVELLES

Emmanuel Brunet-Rio – ebrunetrio@gmail.com – 06 15 41 88 71

ACCROÎTRE LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE par la confiance, l'engagement et les processus facilitateurs



PHILIPPE SILBERZAHN ET BÉATRICE ROUSSET

STRATÉGIE MODÈLE MENTAL

CRACKER ENFIN LE CODE
DES ORGANISATIONS POUR
LES REMETTRE EN MOUVEMENT



diateino

1 mn de méditation / introspection

Quelles sont vos croyance ?

- Sur l'entreprise
- Sur votre entreprise
- Sur le management
- Sur vous-même

Qui vous structurent mais peut-être vous limitent



Philippe Silberzahn - professeur à EMLYON – Innovation, entrepreneuriat, ruptures: l'incertitude nous rend libres.
Béatrice Rousset - Auteure, conférencière, coach - Jouer avec ses modèles mentaux au lieu d'être joués par eux !

Paralysie des entreprises face aux ruptures du monde. La transformation des organisations est souvent un échec

General Electric - Jeffery Immelt PDG après Jack Welch remercié après 16 ans d'efforts sans succès et investissements colossaux dans le digital pour éviter déclin

La **colonie norvégienne du Groënland** florissante en 984 disparaît en 1400 figée dans une mentalité d'éleveurs et cultivateurs non adaptée au milieu

Ford ancré dans son modèle FORD T ne voit pas venir le besoin de diversification

Kodack empêtré dans son modèle argentique puis imprimé!

Oligopoles télévisuels ancrés dans un modèle linéaire et ne voient pas venir Netflix / Youtube

Et dans votre entreprise ?

Changement du monde – changement des modèles mentaux !



Le monde bouge !

Quelques constats :

- Les salariés ne savent plus à **quoi sert leur travail**
- **Désengagement** (<10% d'employés activement engagés)
- **Perte du sentiment d'appartenance** à une entreprise
- Société individualisée et **perte du sens de l'effort collectif**
- Besoin d'appartenance remplacé par **besoin de sens** (nota : auto-entrepreneuriat en forte hausse)
- **Mondialisation** : « si tu ne le fais pas, quelqu'un d'autre le fera, avec une autre intelligence »
- **Numérique massif** => connecte mondialement, les intelligences, la détection des besoins, la diffusion des produits / Construit des « tribus » / bouscule les approches via big data / IA ...



Et vous, votre entreprise – elle veille, elle bouge ?

Les organisations essayent de bouger ...

- Conduite de projets / intraprenariat / intelligence collective / consultants ...
- Humain au centre : coaching / mindfulness / CNV...

... mais ça ne suffit pas !

Et vous, dans vos entreprises ?

... manque un code pour comprendre les organisations – manque de connaître nos modèles mentaux

Nos modèles mentaux façonnent nos entreprises

« Il faut une vision pour accomplir de grandes choses !

... et si au contraire, il valait mieux avancer sans vision pour s'adapter chemin faisant => effectuation (Mark Zuckerberg)

« Le processus budgétaire est un fondamental de l'entreprise »

... et s'il l'on pouvait s'en passer au contraire et être plus adaptable ? (Ikea / Volvo / HP sans budget prévisionnel)

« notre stratégie est bonne, mais nous avons un problème d'exécution »

... et si au contraire ça bute car la stratégie ne tient pas compte de la réalité de l'organisation ?

« c'est la résistance au changement qui bloque »

... et si cette résistance était la non applicabilité, telle qu'elle, de l'exigence de DG au terrain

« ca coince parce qu'on n'a pas assez communiqué »

... est-on sûr que ce que veut la DG est applicable et simplement mal compris ?

« les managers manquent de courage et de vision »

... est-ce vraiment le manque de courage ou la non prise en compte des réalités

« les valeurs de l'entreprise ne sont pas connues ou partagées »

... mais a-t-on besoin de valeurs désincarnées ?

Problème de méchants ? D'empowerment ? d'entrepreneuriat ?

... ne sont-ce pas des visions fermées réductrices ?

Et pour vous, et pour dans votre entreprise c'est quoi vos certitudes ?



Les modèles mentaux nous façonnent en tant qu'individus ...

- Allégorie de la caverne de Platon / MBTI / Injonctions limitantes de l'AT / archétypes d'identification (séducteur / martyr / intello / depressif ...)
- Modèles partagés : « femme qui fume = mauvaise vie » / « femme qui fume = libérée » / « tabac = mauvais pour la santé »

Prendre du temps pour connaître ses propres modèles mentaux ?



Comment nos modèle mentaux sont nécessaires ?

Les modèles mentaux sont **au cœur de toute organisation**

- ⇒ **Mythes partagés** pour coopérer et avoir un but commun
- ⇒ **repères et croyance communes** : valeur et attribution de l'argent / comment on mène une réunion / ce qui est normal / pas normal ...

Et vous, dans vos entreprises ?

Comment ils peuvent être pernicieux...?

Parce qu'ils **empêchent de penser hors cadre**

Limitent l'innovation / les solutions nouvelles

Les modèles mentaux **attirent « les mêmes »** et excluent les non conformes => renforcement de la difficulté à remettre en cause

Et vous, dans vos entreprises ?



Comment leur basculement peut créer des innovations de rupture ?

- **Ford T** : Les voitures peuvent-être accessibles et non pas réservées aux riches
- **Airbnb** : On peut accueillir un parfait à dormir dans son salon sans que cela choque personne
- **Télétravail** : On peut sans problème avoir un réunion de travail à Paris depuis l'Aveyron
- **Youtube** : Ce n'est ni par la télé, ni par l'école, ni par les livres qu'on se forme et s'informe
- **Facebook** : On a plaisir à dévoiler de nombreux détails de sa vie privée à de parfaits inconnus

Et vous, dans vos entreprises, quelles bascules pourraient se faire, qui changeraient tout ?

Pourquoi toucher aux modèles mentaux est difficile à faire ?

- Parce qu'il est **invisible** – partie intrinsèque des fonctionnements dont il assure l'automatisme et le succès
- Parce qu'il est **systemique** – l'ensemble des partenaires (centaines à centaine de milliers de personnes – fournisseurs, employés, clients)
- Parce qu'il provoque une **réaction immunitaire** – perte de confort temporaire même si on sait que pour « un mieux » (idem régime alimentaire)
- Parce qu'il est source de **conflit** – c'est le MM qui a fait le succès – le changer est dangereux et fait rentrer dans l'inconnu



Une proposition pour bousculer nos modèles mentaux : Le modèle mental des entrepreneurs !

Le modèle mental des entrepreneurs

Ce sont 5 modèles mentaux complémentaires qui sont proposés:

- Démarrer avec ce qu'on a
- Agir en perte acceptable
- Obtenir des engagements
- Tirer partie des surprises
- Créer le contexte



Modèle 1 : démarre avec ce qu'on a

=> Déterminer l'objectif en fonction des ressources disponibles (et non l'inverse)

- On se concentre sur le réel
- Mobilise sans opposer
- Permet **démarrage immédiat** de l'action
- **Changement qui commence par soi-même** plutôt que par les autres (patron / actionnaire ...)
- Ne nie pas les égo / ne cherche pas le « servant leadership » mais **intègre la réalité des gens et des choses et en tire partie**

Principe de faire en fonction des circonstances de l'Entreprise libérée



Modèle 2 : Agir en perte acceptable

Principe de « moindre action » - **commencer petit pour faire grand** ! « Au pire si ça ne marche pas, on aura perdu 5000 € et 2 jours de travail »

Facebook à ses débuts : on ne cherche pas un énorme gain attendu mais on fait en fonction de perte acceptable

Avantages :

- Ancrage dans la **réalité**
- Adapté à des **contextes d'incertitude** (monde VUCA)
- **Evite l'opposition**
- « **Craque** » modèles mentaux existants : « c'est confirmé aux procédures ? » / « c'est quoi le budget » / « on ne fait pas comme ça »
- **Gagne du temps**
- Engage dans l'action et **évite les désengagements** en reporting et justifications complexes

~~IMPOSSIBLE~~

Modèle 3 : Obtenir des engagements

Opposé à « mobilisation générale »

Convaincre peu à peu un nombre croissant de personnes par **contagion simple terrain** et par la relation

Demandes d'aide, rencontres directes, fortuites, « machine à café », plutôt que confcall, formelle

Avantages :

- **Ne bouscule pas** modèle mentaux établis
- **Libère les énergies** et les relations
- **Engagements individuels directs** et non par obligation coporate



Par combinaison des modèles 2 et 3 (« Agir en perte acceptable » et « Obtenir des engagements »)

- **On fait tourner peu à peu d'énormes paquebots**
- **On règle les conflits localement** et non lorsqu'ils explosent en central

Proche du principe
« commencer dans sa zone de
liberté » de l'Entreprise libérée

Modèle 4 : Tirer partie des surprises

Une surprise, une difficulté, sont des opportunités !

Ne pas chercher à éviter les surprises, au contraire

Confronte à la réalité plutôt que de figer dans un plan désincarné et contraignant d'évitement des surprises

- Histoire de **chips Stacy** – la surprise d'une queue à rallonge pour des sandwiches moyens lui permet de créer ses chips amuse gueule!

La surprise questionne sur nos modèles mentaux : ce que l'on croyait n'est pas et permet de rebondir vers l'innovation

Proche du principe « donner sa
chance au hasard » de
l'Entreprise libérée



Par combinaison des modèles 3 et 4 (« Obtenir des engagements » et « tirer partie des surprises »), on engage peu à peu les équipes à découvrir et modifier leurs modèles mentaux

Modèle 5 : Créer le contexte

Dans un monde complexe, chaotique (VUCA) le rôle classique dévolu au management d'**anticiper les problèmes et tracer la voie est mission impossible**

Ce ne sont plus les managers et le plan qui peuvent faire, mais la construction d'un système évolutif adapté

- Le **New Deal de Roosevelt** ne dit pas ce qu'il va faire, mais qu'on va essayer des choses en confiance
- Le succès de **Zara** tient à un autre système / modèle mental construit sans collections dates fixe / sans stock / OK pour les ruptures
- **L'albatros** de Baudelaire mis au sol est piteux, dans le ciel glorieux

La préconisation :

- **Passer de l'enjeu au jeu.** Chacun joue en fonction des circonstances et libère sa créativité hors modèles mentaux tous faits
- Sans aller jusqu'à l'entreprise libérée et la suppression du management, **passer de la résolution de problème à la création d'un contexte qui rebondit sur l'opportunité**
- **Ne pas pointer l'individu, créer le contexte**
- **Ne pas faire « plus de la même chose » mais interroger et modifier le contexte**
- **Permettre à chacun d'avoir un contrôle sur son environnement** et d'avoir le sentiment de progresser => vitalité
- **Accepter la complexité des situation**, entrer dedans en simplicité en re questionnant ses modèles mentaux

L'idée est proche des mini usines autonomes de l'Entreprise libérée



En sythèse :

- **Modèle des petits pas** – qui permet à chacun d'avancer, d'adapter et corriger au plus proche de la réalité
- **Contaminer / partir d'un groupe de collaborateurs / tester plutôt que de vouloir faire changer tout le paquebot**
- **Plus d'échec sur un objectif grandiose, quelque soit l'avancée on y aura trouvé / gagné quelque chose**
- **Générateur d'engagement : au lieu d'être « c'est la bas dans très longtemps », « c'est ici et maintenant »**

Un complément : le TORE d'une organisation

L'idée est proche des deux valeurs limites de l'entreprise libérée

- Article de Philippe Silberezahn => [lien](#)
- **Au-delà de la mission d'entreprise** souvent homogène, tournée vers les clients et l'extérieur
- **Le TORE une mission « pile électrique »**,
 - **Deux missions pôles** en une, presque antinomiques et **qui tendent l'entreprise entre deux engagements**

Exemple : Nous avons la vocation de créer des produits et des services qui accroissent le bien être et la qualité de vie de nos clients tout en permettant à nos employés de donner le meilleur d'eux même par un travail dans le plaisir, le soutien de l'entreprise et la possibilité de progresser

Discussion

- **Et vous, dans vos organisations ?**
 - Quels sont **vos modèles mentaux** ?
 - Comment / pourquoi **les faire évoluer** ?
 - Quel serait **le Tore de votre organisation** ?
 - Quelle est **votre prochaine action** ?



Discussion

Echanges riches ! Et ci-dessous éléments clés de ces échanges (non pas des « Vérités » mais des réflexions à avoir

- Oui de nombreuses choses à prendre dans ces propositions de Stratégie Modèle Mental
- Mais attention, c'est une méthode du COMMENT ! **Manque le POURQUOI !** (et l'émotion qui va avec)
- C'est une méthode pour ceux qui ont peur de faire confiance. C'est la structure qui a peur, pas les gens en dessous. Si on fait confiance au salariés, et si on a un rêve partagé, ils trouveront le comment (c'est celui qui fait qui sait!)
- Ne faut-il pas dépeindre la situation actuelle de l'entreprise aux salariés avant d'avancer ? NON ! Idem point précédent : si on a un rêve partagé, si on définit le Pourquoi, ils trouveront le comment (c'est celui qui fait qui sait!)
- Pour que les gens changent leur modèle mental sans vouloir changer le modèle mental / pour lancer la transformation de l'entreprise, il « suffit de » leur poser à tous la question : Qui est ton client (interne ou externe) / Que peux tu faire pour mieux l'aimer et le servir / Que peux tu faire pour qu'il soit tout de toi ? Comment tu fais pour que ton voisin de bureau/d'atelier t'aime ?
- Attentions aux grands projets annoncés qui vont faire adhérer la moitié des gens mais qui vont mettre en opposition, souvent larvée, la moitié des autres (=> revenir aux points précédents)



Discussion (suite)

- Comment bouger / Comment donner une émotion positive dans une très grosse structure
 - Aller « à côté » - la Poste l'a réussi en « faisant rêver » tous les partenaire avec « on va être au service de toutes les personnes âgées et en donnant un nom à ses bureaux de poste plutôt qu'un simple numéro
 - Tout part de la tête. Si PDG veut bouger ça bougera.
 - Sinon, partir de sa zone de liberté de son service / secteur et créer des niches (effet de niche de JC Fauvet).
A la SNCF – chaque gare peut-être une niche au sein d'un grand collectif
 - Notion de mini usines tournées clients
- Comment faire bouger le secteur public – en particulier dans des réorganisations avec choc des cultures et pré-carrés
 - Effectivement difficile avec des positions dogmatiques, des ego, l'absence de la notion de client, la perte de vision de la valeur de son travail
 - Préconisation serait : Faire retrouver le sens de son travail à chacun par des discussions avec chacun /
Créer sa propre niche / Faire intervenir un consultant extérieur qui sera plus écouté



Prochain rendez-vous

- Jeudi 16 décembre :

=> Co-développement : Une entreprise de construction en bois