



RESUME DU LIVRE
REINVENTING ORGANIZATIONS
DE FREDERIC LALOUX

Gauthier Franceus

Ce document est un résumé du livre de Frédéric Laloux : REINVENTING ORGANIZATIONS. L'ouvrage de base pour ce résumé est la version originale en anglais (02/2014). Ce document « amateur » n'a aucune vocation commerciale ; il existe pour pouvoir se replonger simplement et régulièrement dans les pratiques décrites par l'auteur. Gauthier Franceus

PARTIE I : PERSPECTIVES HISTORIQUE ET DE DEVELOPPEMENT

Chapitre 1.1 Changer de paradigme : les modèles organisationnels passés et futurs

- **Pouvons-nous créer des organisations qui ne connaissent pas les pathologies que l'on rencontre souvent sur les lieux de travail ? sans jeux politiques, sans bureaucratie et sans luttes internes ; sans stress et burnout ; sans résignation ni ressentiment. Est-il possible de réinventer les organisations et mettre en place un nouveau modèle qui rende le travail productif, épanouissant et plein de sens ? Peut-on créer des lieux de travail attractifs où nos talents peuvent s'épanouir et où nos souhaits peuvent trouver leur place ? De nombreuses personnes catégoriseront ces idées comme non réalistes : « les gens sont ce qu'ils sont...nous avons des égos, nous jouons politiquement, nous aimons répandre des rumeurs,...) ». A côté de ça, l'ingéniosité humaine est sans limite et des innovations radicales arrivent sans crier gare. Alors, que penser ? Une partie de réponse se situe dans les organisations du passé. L'humanité évolue en étapes ; nous ne sommes pas des arbres qui grandissent continuellement mais nous évoluons par transformations soudaines (Ken Wilber et Jenny Wade). Chaque passage à un nouveau stade de la conscience a marqué le début d'une nouvelle ère dans l'histoire humaine. A chaque conjoncture, tout changeait : la société, l'économie, les structures du pouvoir, le rôle de la religion. Un autre aspect est qu'avec chaque nouveau stade dans la conscience vient aussi notre capacité à collaborer, apportant de cette façon un nouveau modèle organisationnel. Les organisations telles que nous les connaissons aujourd'hui sont simplement l'expression de notre perception actuelle**

du monde, notre stade actuel de développement. Il a eu d'autres modèles auparavant et tout indique qu'il en viendra de nouveaux.

- Réactif – paradigme Infrarouge : C'est le premier stade de l'humanité (100000 jusque 50000 avant JC) lorsque nous vivions en petites bandes d'une douzaine de membres de la même famille. Au-delà de ce nombre, les choses explosent puisque la capacité des personnes à traiter les choses complexes est très limitée. Il n'y a pas d'organisation à ce stade (pas de hiérarchie). On peut comparer le comportement des personnes de ce stade à celui de nouveau-nés.
- Magie – paradigme Magenta : Il y a 15000 ans, est apparu ce stade magique. Il correspond au changement de petits groupes vers des tribus jusqu'à quelques centaines de personnes. Les causes et les effets sont très peu compris et l'univers est donc rempli d'esprits et de magie. Les organisations n'existent pas en tant que telles. L'on peut comparer ce stade à celui d'un enfant entre 3 et 24 mois.
- Impulsif – paradigme rouge : le passage vers le paradigme rouge a été un autre pas majeur pour l'humanité. A partir de là ont émergées les premières formes de la vie organisationnelle. Les gens ont conscience d'eux-mêmes, en tant qu'entité séparée des autres et du monde. La monnaie du monde est le pouvoir, la puissance. Si je suis plus puissant que vous, je peux exiger que mes besoins soient rencontrés ; si c'est l'inverse, je me soumettrai dans l'espoir que vous vous occuperez de moi. Il y a à présent un chef et des soldats de terrain. Les esclaves entrent dans ce schéma à grande échelle. Ce paradigme convient très bien aux environnements hostiles : zones de combat, guerres civiles, prisons. Les organisations Rouge sont d'abord apparues sous la forme de petites armées conquérantes. On peut toujours les trouver sous forme de gang de rues ou de clans mafieux. Une caractéristique dominante est l'exercice continu du pouvoir dans les relations interpersonnelles. Pour offrir une certaine stabilité, le chef s'entoure lui-même de membres de sa famille. Il n'y a cependant pas de hiérarchie formelle ni de titres. Ce type d'organisations est néanmoins fragile de façon inhérente ; cela est dû à la nature impulsive dont les gens font les

choses (je le veux donc je le prends). Mais ce modèle est très réactif aux nouvelles menaces et opportunités.

- Conformiste – Paradigme ambre : L'on passe d'un monde tribal de subsistance sur l'horticulture à l'âge de l'agriculture, d'états et de civilisations, institutions, bureaucraties et religions organisées. La cause et l'effet sont compris, les gens peuvent se situer dans le temps et se projeter dans le futur. La conscience conformiste-ambre développe une conscience plus profonde des sentiments et perceptions des autres. Je peux identifier avec ma perspective et mon rôle et les voir comme différents des tiens. Les personnes valorisent l'approbation, l'acceptation et l'appartenance au cercle social. « moi ou toi » est remplacé par « nous ou vous ». La vue du monde est statique ; il y a des lois invariables qui font un monde juste. Faites les choses correctement et vous serez récompensé ; faites des choses mauvaises et vous serez puni voire éjecté du groupe. Les organisations peuvent maintenant planifier à moyen voire long terme. Ils peuvent créer des structures organisationnelles stables. C'est sous ce paradigme qu'ont vu le jour l'armement de bateaux, les plantations dans les colonies, les bases de commerce, des cathédrales. Ce type d'organisations est encore très présent de nos jours : agences de gouvernement, écoles publiques, institutions religieuses et militaires. La perspective nouvelle de la stabilité et du long terme est liée à l'invention de procédés. Grâce aux procédés, l'on peut répliquer l'expérience passée dans le futur. Dans ce modèle d'ordre et de prédiction, le changement est suspect. La stabilité domine, avec des titres formels, des hiérarchies fixes et des schémas organisationnels. La structure est pyramidale avec une cascade de lignes de rapport de patron à subordonnés. La planification et l'exécution sont strictement séparées : la pensée se passe au top, le faire en bas. La vue du monde est que le travailleur est paresseux, malhonnête et a donc besoin qu'on le guide et qu'on le supervise.
- Réalisation – paradigme orange : le monde présente un nouveau visage. Nous voyons le monde non plus comme un univers fixe gouverné par d'immuables règles mais comme une mécanique complexe dont les fonctionnements intérieurs peuvent être investigués et compris.

Mieux je comprends la façon dont le monde fonctionne, mieux je peux réaliser ; la meilleure décision est celle qui donne le meilleur résultat. Le modèle orange a ouvert les portes de la recherche scientifique, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Dans une fenêtre de 2 siècles, ce modèle a apporté des niveaux de prospérité jamais atteints. La face obscure de ce paradigme est difficile à ignorer de nos jours : la cupidité des entreprises, la vue politique de court terme, la surconsommation et l'insouciante exploitation des ressources naturelles et des écosystèmes. Dans la perspective orange, les individus sont libres de poursuivre leurs objectifs de vie, et le mieux est d'y parvenir jusqu'au bout. La vue du monde est très solidement matérialiste. Plus est mieux considéré. Nous vivons nos vies avec l'hypothèse que la réalisation du prochain objectif nous rendra heureux. On vit dans le futur. Il y a 3 ruptures : l'innovation (Le changement est une opportunité. Les organisations orange sont orientées procédés ET projets. La structure de base reste pyramidale mais il y a des percées dans la rigidité au moyen de groupes projets, équipes virtuelles, experts, consultants internes, pour accélérer la communication et l'innovation), la redevabilité (là où l'ambre commande et contrôle, l'orange prévoit et contrôle. On responsabilise au moyen du management par objectifs ; le top management formule des objectifs en cascade pour l'ensemble des collaborateurs...dans une certaine mesure, peu importe comment ils sont atteints, du moment qu'ils le soient. Les gens sont guidés par le succès matériel, de là sont nés de nombreux systèmes d'incitants à la motivation des employés., la méritocratie (chacun doit pouvoir grimper à l'échelle. Cela a donné naissance aux ressources humaines modernes et leur arsenal de procédés et pratiques. Les gens prennent la responsabilité de gérer leur carrière. Les symboles de la stratification hiérarchique disparaissent (uniformes) mais pas les signes de statut (bureaux spacieux,...). Mais à côté de ça, on assiste à une création de besoins non vraiment nécessaires, on essaye d'atteindre la croissance pour la croissance...et de nombreuses personnes se demandent la signification de tout ça, aspirant à autre chose.

- Pluralistic – paradigme vert : il y a plus dans la vie que le succès ou l'échec. Le modèle vert est tout-à-fait conscient de l'ombre orange sur

les gens et sur la société : l'obsession matérialiste, l'inégalité sociale, la perte de communauté. Ce modèle est très sensible aux sentiments des personnes et veille au respect de l'égalité. Il cherche la justice, l'équité, l'harmonie, la coopération et le consensus. Ce modèle prône des procédés bottom-up, réunissant les éléments en essayant d'amener les points de vue opposés à un consensus. Ce modèle n'est pas à l'aise avec le pouvoir et la hiérarchie. 3 ruptures : autonomisation (la majorité des décisions sont décentralisées au plus près des travailleurs de base qui peuvent les prendre sans approbation du management) ; la culture basée sur les valeurs et la mission (une culture forte et partagée est la colle qui empêche les organisations autonomes de tomber en morceaux. Dans de nombreux cas, les organisations vertes mettent une mission inspirée au cœur de ce qu'ils font.) ; la perspective des stakeholders multiples (l'entreprise a une responsabilité pas seulement envers les investisseurs mais aussi les employés, les clients, les fournisseurs, l'environnement etc.)

- Lorsqu'on met les différents stades sur une ligne du temps, le résultat est frappant ; l'évolution semble s'accélérer, et de plus en plus vite. Si la tendance se confirme, nous devrions voir apparaître un ou 2 nouveaux stades au-delà du Vert.

	Exemples actuels	Ruptures clés	Comparaison
Organisations ROUGE Exercice constant du pouvoir par le chef pour garder ses troupes en ligne. La peur est la colle de l'organisation. Très réactif, focus à court terme.	- mafia - gangs de rue - milices tribales	- division du travail - autorité commandée	Meute de loups
Organisations AMBRE Rôles très formels dans une hiérarchie pyramidale. Commandement	- Eglise catholique - Armée - agences gouvernementales	- rôles formels - procédés (perspectives long terme)	Armée

<p>Top-down et contrôle. Stabilité valorisée au –dessus de tout au travers de procédés rigoureux. Le futur est la répétition du passé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoles publiques 		
<p>Organisations ORANGE Le but est de battre la compétition, réaliser du profit et de la croissance. L'innovation est la clé. Management par objectifs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises multinationales - Ecoles charter 	<ul style="list-style-type: none"> - innovation - Redevabilité - Méritocratie 	Machine
<p>Organisation VERTE Structure pyramidale classique, focus sur la culture et l'autonomie pour atteindre une motivation des employés extraordinaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organisations orientées culture 	<ul style="list-style-type: none"> - autonomisation - culture des valeurs - modèle stakeholder 	Famille

PARTIE II : LES STRUCTURES, PRATIQUES ET CULTURES DES ORGANISATIONS OPALES

Chapitre 2.1 Trois progrès et une métaphore

Une nouvelle métaphore : les organisation comme des systèmes vivants

La vie, dans toute sa sagesse de l'évolution, gère des écosystèmes d'une beauté insondable, toujours en évoluant vers plus d'entièreté, de complexité et de conscience. Le changement apparaît partout dans la nature, toujours, de façon autonome, dans un besoin fort qui vient sur chaque cellule et chaque organisme, sans besoin de commandement central ni de contrôle.

Organisations étudiées dans cet ouvrage

AES

BSO/ORIGIN

BUURTZORG

Chapitre 2.2 L'autogestion (structures)

Le pouvoir dans les organisations est vu comme une ressource rare pour laquelle il vaut la peine de lutter. Cette situation amène invariablement la face ombragée de la nature humaine : ambition personnelle, méfiance, jeux politiques, peur, cupidité. Tandis qu'en bas des organisations, on évoque les jumeaux des sans-pouvoirs : la résignation et le ressentiment.

Le manque de motivation répandu que l'on observe dans de nombreuses organisations est un effet de bord dévastateur d'une distribution inégale du pouvoir. Une enquête de 2012 (Tower Watson – 32000 travailleurs de 29 pays) indique que 35% des personnes sont engagées dans leur travail. 43% sont détachées ou activement désengagées. Le reste (22%) se sent comme non pris en charge. Les organisations Pluralistic-green tentent de gérer ce problème d'inégalité du pouvoir au moyen de autonomisation, décentralisation des décisions et ils atteignent souvent un meilleur engagement des employés. Mais l'autonomisation signifie que quelqu'un d'en haut doit être assez aimable pour lâcher ce morceau de pouvoir. C'est le premier progrès des organisations OPALES : dépasser le problème d'inégalité de pouvoir au travers de structures et pratiques où personne ne tient de pouvoir sur quelqu'un d'autre, et paradoxalement l'organisation dans son ensemble devient plus puissante.

Un cas exemple : d'orange à opale

Buurtzorg est le meilleur exemple pour illustrer ce changement. Dans les années 1990, les infirmières indépendantes se sont regroupées en organisations. Un modèle orange s'est installé : spécialisation des tâches, recrutement de planificateurs, optimisation des routes de soins, développement d'un call center pour les patients, managers régionaux et centraux pour superviser le travail sur le terrain. Toutes les activités étaient mesurées dans le système central et faisaient l'objet d'un suivi et d'une analyse. Mais le résultat global a été une augmentation générale du stress chez les infirmières et chez les patients. Ces derniers ont perdu la relation personnelle qu'ils avaient avec leur infirmière. Chaque jour, une nouvelle tête franchissait le seuil de la maison. Le nouveau système a perdu trace des patients en tant qu'être humain. Les patients sont devenus des sujets auxquels on applique des produits. Par ailleurs les infirmières trouvent leurs conditions de travail dégradées.

En 2006 Buurtzorg est créée par Jos de Blok, qui a été infirmier durant 10 ans. Sept ans après sa création, Buurtzorg est devenue extraordinairement pleine de succès, passant de 10 à 7000 infirmières et atteignant des niveaux de soin épatants.

Equipes en auto-gestion

Les infirmières travaillent en équipe de 10 à 12, chacune desservant environ 50 patients dans un quartier bien défini. L'équipe est en charge de toutes les tâches qui étaient auparavant fragmentées dans les différents départements. Elles sont donc responsables non seulement de prodiguer des soins mais également de décider à combien et à quels patients. Elles font le planning, les vacances, l'administration, etc. Elles décident où louer le bureau et comment le décorer. Elles déterminent la meilleure façon de s'intégrer dans le paysage local, quels docteurs et pharmacies utiliser et la façon de travailler avec les hôpitaux. Elles décident d'étendre l'équipe si nécessaire ou de la séparer en 2 s'il y a trop de patients. Les soins ne sont plus fragmentés ; ils ne sont plus associés à une piqûre ou un pansement et les patients peuvent être visités et honorés dans leur entièreté, avec de l'attention aux besoins physiques mais aussi émotionnels, relationnels et spirituels.

Des résultats dépassant les bornes

Les résultats atteints par Buurtzorg du côté médical ont dépassé toutes les attentes ; ils sont très positifs. Une étude d'Ernst & Young démontre que Buurtzorg a besoin de 40% d'heures de soin en moins par patient que les autres organisations. Les patients restent sous soin la moitié du temps des autres ; ils

guérissent plus vite et deviennent plus autonomes. Un tiers des admissions aux urgences en hôpital sont évitées et quand un patient est admis, le séjour moyen est plus court. Les économies pour la sécurité sociale hollandaise est proche de 2 milliards d'€, toujours selon E&Y.

Pas de chef d'équipe

Les équipes de Buurtzorg n'ont pas de chef. Les 10-12 membres de l'équipe sont des infirmières. Elles gèrent les tâches de gestion d'équipe : fixation de la direction et des priorités, analyse de problèmes, plans, évaluent la performance des gens et prennent des décisions parfois difficiles. Ces équipes fonctionnent en auto-gestion et auto-organisation. Pour éviter le chaos, Buurtzorg est devenu très efficace en donnant aux équipes un support spécifique (formation, coaching et outils) nécessaire pour que l'auto-gestion fonctionne correctement. Toutes les nouvelles recrues suivent un cours appelé « Méthodes d'interaction axées solutions », destiné à leur enseigner un ensemble cohérent de compétences et de techniques pour une prise de décision collective saine et efficace (types d'écoutes, styles de communication, conduite de réunions, coaching réciproque, etc.). Les réunions d'équipe se déroulent selon une efficiente méthode de résolution de problème et de prise de décisions. Le groupe choisit d'abord un facilitateur pour la réunion. L'agenda est décidé au moment-même. Le facilitateur ne peut pas prendre de décision, il est là pour poser des questions uniquement : « quelle est ta proposition ? » Toutes les propositions sont listées sur un tableau. Dans un second tour, les propositions sont revues, améliorées et affinées. Dans un troisième tour, les propositions sont soumises au groupe ; mais pas sur base du consensus. Pour qu'une solution soit adoptée, c'est suffisant que personne n'est d'objection de principe. Une personne ne peut pas mettre de veto parce qu'elle voit une autre solution. Tant qu'il n'y a pas d'objection de principe, la proposition sera adoptée, avec l'hypothèse qu'il est possible de revoir la proposition à tout moment quand de nouvelles informations sont disponibles. A travers cette méthode, chaque voix est entendue et l'intelligence collective vient aider la prise de décision ; une seule personne ne peut faire barrage à ce process et tenir les autres en otage, essayant d'imposer ses préférences personnelles.

Si malgré leur formation et les techniques de réunion, les équipes sont bloquées, elles peuvent solliciter une aide extérieure, soit de leur coach régional soit d'un facilitateur du pool de facilitateurs. Une équipe coincée peut aussi se tourner vers les autres équipes via le réseau social d'entreprise ; il est en effet probable que d'autres équipes aient connu le problème.

L'idée n'est pas de mettre toutes les infirmières sur un pied d'égalité. Il est évident que certaines infirmières auront une contribution plus grande ou plus large, dû à leur expérience, intérêt ou expertise. Des infirmières auront plus à offrir que d'autres ; certaines construiront une réputation et une influence au-delà de leur équipe et sont consultées par d'autres équipes du pays. Grâce au fait qu'il n'y ait pas de hiérarchie de patrons sur des subordonnées, un espace devient disponible pour d'autres hiérarchies naturelles et spontanées.

Pas de middle management

Il n'y a pas de chef d'équipe, pas de managers de zones ou de régions non plus. Mais il existe de coach régionaux ; chacun gère 40 à 50 équipes (c'est volontaire afin que les coach n'ait pas le temps de s'impliquer trop dans la vie des équipes). Ils n'ont aucun pouvoir de décision sur les équipes ; ils ne sont pas responsables des résultats des équipes de leur région. Il n'ont pas d'objectifs à atteindre et pas de responsabilité budgétaire. Le pouvoir n'est pas donné aux équipes par leur hiérarchie ; elles ont vraiment le pouvoir parce qu'il n'y a pas de hiérarchie qui a pouvoir de décision sur elles.

Il n'y a pas de description de fonction du coach régional. Chaque coach est encouragé à trouver et grandir dans sa façon spécifique de satisfaire son rôle, sur base de son caractère et de ses talents. Quelques principes ont cependant été écrits (ex : « le rôle du coach est de laisser les équipes faire leurs propres choix, même s'il croit connaître une meilleure solution. »).

Les équipes ont une latitude incroyable pour apporter leurs propres solutions. Très peu de solutions viennent du dessus (Jos). Il y a cependant quelques règles de base. Exemples : pas plus de 12 personnes dans un équipe ; les décisions doivent se prendre selon la méthode décrite ci-avant.

Un minimum de fonctions centrales

Dans les dernières décennies, nous avons connu –spécifiquement dans les grandes organisations– une prolifération des fonctions centrales : RH, planification, finances, communications, audit, etc. Il y a une tendance naturelle pour les personnes dans ces postes, souvent avec de bonnes intentions, à prouver leur valeur ajoutée en créant des règles et des procédures, en construisant une expertise. Ils concentrent le pouvoir et la prise de décision loin de la ligne de front. Les organisations OPALES réduisent les fonctions centrales au strict minimum. Elles comprennent que les économies d'échelle et de compétences résultantes de ces fonctions sont souvent compensées par les « déséconomies » de motivation produites. Le peu de personnes en centrale n'ont pas d'autorité de décision ; ils peuvent fournir des guidelines mais ils ne peuvent pas imposer une règle ou une décision.

Chez Buurtzorg par exemple, 7000 infirmières sont supportées par 30 personnes en centrale. Ceci n'est possible que parce que les tâches typiquement centralisées sont rendues aux équipes. Le recrutement par exemple. Concernant l'expertise, les infirmières sont encouragées à construire une expertise utile au-delà de leur équipe ; au moyen de l'intranet, elles peuvent être identifiées comme tel. Des groupes de travail se forment occasionnellement, en addition du travail avec les patients, afin de plancher sur un sujet spécifique.

L'absence de règles et de procédures imposées par des fonctions centrales crée un sens énorme de liberté et de responsabilité au travers de l'organisation. Deux raisons principales pour que les fonctions centrales soient omniprésentes dans les organisations traditionnelles. La première est que ça procure des économies d'échelle que l'on peut facilement chiffrer et de façon importante alors qu'il est virtuellement impossible de mettre un chiffre sur les « déséconomies » liées à la démotivation. La seconde est que ces fonctions centrales donnent aux CEO et aux leaders le sens du contrôle sur les employés qui ne travaillent pas en centrale.

L'OPALE chez les ouvriers

Favi, créée dans les années 1950, tire ses principaux revenus de fourches pour boîtes de vitesse en cuivre pour l'industrie automobile. Ses résultats sont incroyables, là où ses concurrents ont bougé vers la Chine pour bénéficier de coûts moindres. Favi possède 50% de parts de marché en Europe. Ses travailleurs sont fiers d'annoncer qu'aucune commande n'a été livrée avec retard en 25 ans. Les marges sont excellentes, et ce année après année, et même en contexte de crise.

Favi est structuré en 21 équipes (500 travailleurs) de 15 à 35 personnes. La plupart des équipes sont dédiées à un client ou à un type de client. Chaque équipe est auto-organisée ; il n'y a pas de middle-management et il n'y a pas de règles ou de procédures autre que celles décidées par les équipes elles-mêmes. Ici aussi, les fonctions centrales ont presque disparu. Par exemple, le processus de traitement d'une commande client est révélateur. En mode traditionnel : département ventes, planning, ordonnancement, RH, exécution. Les travailleurs exécutaient simplement ce qu'on leur disait de faire. A présent, dans une courte réunion hebdomadaire, l'account manager de l'équipe va expliquer la ou les commandes placées. Le planning, et la date de livraison, se fait au moment-même, avec toute l'équipe. La motivation à servir le client est très élevée.

Pas de management, peu de réunions

Personne ne se voit au top. Chez Favi, chaque équipe décide de ses horaires de réunion. Il y a 3 types de réunion : la courte au début de chaque shift ; l'hebdomadaire avec l'account manager pour discuter des commandes et la mensuelle avec un agenda ouvert. Pas de réunion fixée entre équipes ; seulement s'il y a un besoin.

Dans une structure pyramidale, les réunions sont nécessaires à chaque niveau pour rassembler, trier, filtrer et transmettre l'information comme elle passe de bas en haut (et inversement). Dans les structures autogérées, le besoin de ces réunions tombent presque entièrement. Les équipes tiennent des réunions courtes pour s'organiser et prendre des décisions.

Coordination et échange entre les équipes

Une coordination entre les équipes est souvent nécessaire. Par exemple la répartition de la charge de travail ; chez Favi ça se passe organiquement et sur base volontaire. Un autre exemple : le process de constitution des budgets. Souvent pour le middle management, le budget qu'ils gèrent est ce qui leur fournit un statut. Ils essayent alors d'influencer les preneurs de décision dans leur sens. Chez Favi, les équipes font des demandes réalistes basées sur les besoins réels. Si une équipe tire la couverture vers elle, les autres équipes le remarquent rapidement et le problème se régule automatiquement par la pression des pairs. En cas de souci, les équipes, au travers de représentants, s'assoient autour d'une table et reviennent avec une nouvelle proposition. En 1 ou 2 réunions, le problème est résolu. Lorsque des opportunités se présentent et dont la portée touche plusieurs équipes, le même mécanisme est utilisé : les travailleurs nomment une équipe projet temporaire. Parfois même une personne est désignée pour coordonner mais elle n'a pas de pouvoir de décision.

La philosophie générale est la délégation inversée : les équipes font tout, excepté les choses qu'ils choisissent de remonter.

Confiance versus contrôle

Sans middle management et peu de staff central, les organisations OPALES n'appliquent pas de mécanismes de contrôle usuels : tout est construit sur la confiance mutuelle. Le cœur du problème est que les travailleurs sont vus comme des personnes raisonnables à qui l'on peut se fier pour faire les bonnes choses. Avec cette prémisse, peu de règles et de mécanismes de contrôle sont nécessaires. JF Zobrist (Favi) a appliqué cette philosophie et elle a été payante (augmentation de la productivité par exemple). Lorsque la confiance est étendue, elle apporte de la responsabilité en retour. L'émulation et la pression

des pairs régule le système mieux que la hiérarchie. Les équipes fixent elles-mêmes leurs objectifs et sont fiers de les atteindre.

L'énergie de la confiance

Quand les gens travaillent en petites équipes de collègues de confiance, quand ils ont toutes les ressources et le pouvoir de prendre les décisions qu'ils sentent nécessaires, des choses extraordinaires commencent à se produire. Quand les organisations sont construites non pas sur des mécanismes de peur mais sur les structures et pratiques qui sèment la confiance et la responsabilité, des choses inattendues et extraordinaires se produisent.

Les projets

Une gestion de projets radicalement simplifiée

Sun Hydraulics est une entreprise d'ingénierie lourde. Toute la gestion de projets y est simplifiée. Il n'y a pas de management qui souhaite comprendre et contrôler la complexité. Les projets se déroulent organiquement et informellement. Les ingénieurs travaillent sur plusieurs projets en parallèle et réarrangent constamment leurs priorités sur base de ce qu'ils ressentent comme plus important, plus urgent ou plus chouette. Google applique la pratique du 20% durant lesquels les ingénieurs sont libres de décider ce sur quoi ils travaillent le vendredi. Sun et d'autres organisations étendent cette mesure à l'entièreté de la semaine. Il n'y a pas de master plan. Les équipes projet se forment organiquement et se déforment lorsque le travail est fini. Personne ne sait si les projets sont terminés et s'ils sont en ligne avec les budgets, parce que pour 90% des projets, personne ne se soucie de faire un budget ni même une ligne du temps. Un montant énorme de temps est libéré en laissant tomber toutes les formalités de la planification de projets. Un des leader de Sun disait : « Nous ne gaspillons pas de temps à être occupé ».

La priorisation des projets

Chez Sun, les gens ont abandonné l'illusion qu'une seule personne, même compétente, pouvait maîtriser toute l'information d'un système complexe et héroïquement, depuis le dessus, faire le bon choix sur des centaines de décisions qui doivent être prises chaque semaine. Au lieu de ça, ils comptent sur l'intelligence collective du système.

Favi utilise les mêmes principes sous-jacents que Sun concernant la priorisation des projets. Lorsqu'une équipe tombe sur un problème ou sur une opportunité, le sujet est noté dans un logbook. Chacun peut librement s'attaquer à un sujet en annotant ses initiales à côté du sujet. Si personne ne

s'y attèle c'est que ça n'est pas si important. Il y a un simple mécanisme de rappel : une personne de l'administration passe les sujets en revue de temps à autre et pour ceux qui sont ouverts depuis plus de 3 mois, elle rappelle l'engagement à la personne concernée.

Des entreprises qui ont de nombreux projets ont repensé la structure physique de leurs espaces. Chez Sun, il s'agit d'un grand espace ouvert avec des mini-espaces cubiques. Une autre entreprise Valve a même mis l'ensemble de ses bureaux sur roulettes. Chaque jour, des collègues roulent leur bureau à une nouvelle place, en fonction des projets sur lesquels ils vont travailler.

Mise à l'échelle de dizaines de milliers d'employés

Les principes d'autogestion peuvent s'appliquer à toutes les cultures et toutes les tailles d'entreprises, jusqu'à des dizaines de milliers de collègues.

Groupes de travail volontaires

La taille d'une organisation influe peu sur les structures et pratiques de l'autogestion. Buurtzorg opère avec ses 7000 collègues presque de la même façon qu'avec quelques centaines. AES (4000 personnes) possède un outil supplémentaire que les plus petites structures : les groupes de travail temporaires et permanents. L'entreprise applique la politique 80-20 pour tous les membres du personnel. Chacun doit dépenser 80% de son temps à son rôle principal et rester disponible pour les 20% sur une ou plusieurs autres groupes de travail de l'organisation. Par exemple, les audits internes sont réalisées par des groupes de travail : chaque site est audité par des collègues d'autres sites. Des groupes de travail ont été mis en place pour des sujets tels que les rémunérations, le service à la communauté, les impacts environnementaux, les valeurs de l'entreprise. Les employés trouvent des solutions pour exprimer leurs talents et les dons auxquels leur rôle principal ne fait pas appel. Ils développent un vrai sens de la propriété et de la responsabilité lorsqu'ils voient qu'ils ont un réel pouvoir de donner forme à leur entreprise.

Pas d'organigramme, pas de descriptions de fonctions, pas de titre

Les organisations ambre et orange travaillent avec des organigrammes et des titres. On y retrouve des boîtes avec l'attente implicite que les gens doivent s'adapter dans la boîte dans laquelle ils ont été engagé ou promu. Dans les organisations OPALES, c'est l'inverse : les personnes ne sont pas faites pour convenir aux jobs prédéfinis ; leur travail émerge d'une multitude de rôles et responsabilités qu'ils choisissent en fonction de leurs intérêts, talents et des besoins de l'organisation. Les tâches traditionnelles d'un manager sont à présent réparties entre plusieurs membres de l'équipe. Chez Favi, les collègues

s'échangent les rôles selon la charge de travail et les préférences. Penser en termes de rôles granulaires au lieu de jobs prédéfinis crée une grande fluidité et adaptabilité. Les gens peuvent abandonner un rôle et en prendre un autre sans devoir passer par de lourds processus politiques de nomination, promotion et négociation de salaire.

Chez Buurtzorg, les équipes veillent à garder les tâches de management réparties en permanence. On évite de mettre trop sur une seule personne. Les team leaders chez FAVI agissent comme coaches pour leurs collègues, comme chambre de compensation pour l'information et comme point de contact lorsqu'une coordination avec un autre service est nécessaire. Au cas où un team leader trouve le goût du pouvoir trop doux, les travailleurs peuvent choisir de rejoindre une autre équipe à tout moment.

A nouveau, le fait qu'il n'y ait pas de titres ne signifie pas que tout le monde est égal, que tous les jobs sont les mêmes. Des rôles ont un périmètre plus étroit alors que d'autres ont une perspective plus large. Dans toutes les organisations étudiées, il y a une personne reconnue pour prendre la perspective la plus large, il s'agit du CEO.

Le vocabulaire des organisations étudiées est différent ; la plupart ont décidé d'abandonner des mots tels que employé, travailleur ou manager. Souvent le mot collègue est le mot utilisé.

Avec ce système, il est parfois difficile de savoir qui fait quoi. De nombreuses entreprises ont choisi la solution intranet pour que les collègues puissent indiquer les rôles qu'ils remplissent actuellement.

Tout ceci signifie-t-il qu'il n'y a pas de patron dans des organisations autogérées ? Au contraire. Chaque rôle est un engagement de la personne qui en a la charge vis-à-vis des autres. Les personnes ne sont pas redevables envers un patron mais chaque pair est un patron en respect des engagements pris.

Etudiants, enseignants et parents en autogestion – une école opale

De plus en plus de gens en appellent à de l'innovation dans l'éducation. Un superbe exemple d'innovation est l'école ESBZ (7-12 ans) de Berlin qui a ouvert ses portes en 2007. L'un des principes fondamentaux est que les enfants reçoivent l'entièreté de la responsabilité de leur apprentissage. Ils apprennent à leur propre rythme, par eux-mêmes ou sous la forme de petits groupes. Quand ils ont des questions, c'est d'abord aux autres étudiants qu'ils s'adressent. En cas d'échec ils peuvent alors s'adresser au prof. Les plus vieux aident davantage les plus jeunes. Dans chaque classe, il y a des enfants artistes ou avec des handicaps légers ou sévères. Chaque étudiant possède

un journal dans lequel il indique ce qu'il accomplit. Il y a des attentes claires de ce qui est attendu pour la fin de l'année.

Chaque enfant assiste à une réunion individuelle hebdomadaire avec son tuteur-professeur. Ils discutent des progrès de la semaine, des problèmes, etc. Deux fois par an, en discussion avec le tuteur-professeur, ils fixent eux-mêmes 3 objectifs pour les mois à venir. L'apprentissage de sujets de base se fait durant 2 heures le matin. Ensuite une bonne partie de la journée est consacrée à des projets individuels ou collectifs avec des implications dans la vie réelle. Il y a aussi des cours de responsabilité et plus tard de défis dans lesquels ils sont amenés à plonger dans le potentiel qui sommeille en eux. Les professeurs et les parents appliquent aussi un mode d'autogestion.

Chapitre 2.3 L'autogestion (processus)

La prise de décision – le processus d'avis

La plupart des organisations étudiées utilisent une pratique d'AES a dénommé le processus d'avis.

C'est très simple : en principe chaque personne de l'organisation peut prendre toute décision. Mais avant de le faire, la personne DOIT chercher le conseil de toutes les parties concernées et des gens qui possèdent l'expertise en la matière. La personne n'est pas dans l'obligation d'intégrer chaque conseil ; l'idée n'est pas d'atteindre un compromis édulcoré qui accommode les souhaits de chacun. Mais le conseil doit être cherché et pris sérieusement en considération. Au plus la décision peut avoir des impacts forts, au plus large le réseau devra être sollicité (incluant si nécessaire le CEO ou le board). En règle générale, le décideur est celui qui a remarqué le problème ou l'opportunité ou alors la personne la plus affectée par celui-ci.

Nous pensons souvent que les décisions peuvent être prise de 2 façons : soit au travers de l'autorité hiérarchique ou au travers du consensus. Cette dernière méthode est souvent frustrante et fait que les choses parfois soient embourbées parce qu'aucun consensus ne peut être atteint. Le processus d'avis transcende cette opposition magnifiquement : l'agonie de soumettre toutes les décisions au consensus est évitée, et chaque personne ayant un enjeu dans l'histoire a eu le droit de s'exprimer ; les gens ont la liberté de saisir des opportunités et de prendre des décisions en intégrant l'avis des autres. Ce processus est un process majeur dans les organisations autogérées. A tel point que ne pas respecter ce processus est une des seules choses qui peut amener au licenciement.

On observe de nombreux bénéfices à la méthode ; cela crée de la communauté, de l'humilité, de l'apprentissage, de meilleures décisions et du plaisir.

Il est intéressant d'observer qu'AES n'avait pas complètement adopté les systèmes d'autogestion comme FAVI ou Buurtzorg, lorsqu'ils ont implémenté le processus d'avis. Il y avait encore une structure pyramidale avec des niveaux. Et cependant, la simple pratique du processus d'avis a transcendé ces niveaux. Peu importe sa position dans l'organisation, la personne pouvait initier n'importe quelle décision. Tout le monde était logé à la même enseigne, même au top, forcé d'appliquer la même méthode. Le conseil d'administration également devait jouer selon cette règle. Ses membres participaient activement à la prise de décision puisqu'ils étaient consultés par les employés sur les décisions importantes.

Dans les organisations traditionnelles, les leaders seniors ont la lourde tâche d'intégrer les perspectives conflictuelles dans une décision ; étant donné que cette intégration prend un certain temps, ils deviennent ainsi le goulot d'étranglement de la prise de décision. Avec le processus d'avis, ils peuvent poser les questions difficiles, donner leur opinion et passer à la question suivante ; pendant ce temps, quelqu'un d'autre fera le travail d'intégrer les diverses perspectives et les conseils.

Il n'y a pas de format prédéfini pour le processus d'avis. Il est possible d'atteindre ses collègues via des réunions individuelles ou alors de convier le groupe pour une réunion. Quand de grands groupes sont concernés par une décision, l'email ou l'intranet sont souvent la meilleure manière de collecter les informations.

Non, il ne s'agit pas de consensus

Tant dans le cas du processus d'avis décrit ci-dessus que pour d'autres formes de prises de décisions plus élaborées (voir Buurtzorg ou Holacracy), ces processus de prise de décision travaillent sans consensus. Lorsqu'on cherche le consensus, la paralysie et les discussions sans fin prennent le dessus. Dans son principe, le consensus semble attrayant : donner à chacun une voix égale. Mais en pratique, ça dégénère souvent dans une tyrannie collective de l'égo. Chacun a le pouvoir de bloquer le groupe si ses caprices ou ses souhaits ne sont pas incorporés dans la décision ; donc là ce n'est pas seulement le patron qui a pouvoir sur les autres mais chacun a pouvoir sur les autres. Essayer d'accommoder les souhaits de chacun, même insignifiants, tourne souvent dans une poursuite angoissante ; à la fin il n'est pas rare que des gens cessent de s'en soucier, implorant que quelqu'un prenne enfin une décision, quelle qu'elle soit.

Le consensus possède un autre défaut. Ça dilue la responsabilité. Dans de nombreux cas, personne ne se sent responsable de la décision finale. Le proposeur initial est souvent frustré que l'on ait atténué ou affaibli son idée ; il sera bien être le dernier à se satisfaire de la décision prise par le groupe. Pour cette raison, de nombreuses décisions ne sont même pas implémentées, ou alors dans une mesure minimale. Alors que le consensus amène l'énergie hors de l'organisation, le processus d'avis booste la motivation et l'énergie.

La prise de décision en période de crise

Lorsque des décisions rapides voire difficiles doivent être prises (ex : licenciement ou vente d'une unité), est-il opportun de ne pas appliquer le processus d'avis ? Un exemple : Zobrist (CEO FAVI) est monté sur une caisse dans l'atelier et a réuni l'ensemble du personnel pour partager son problème de réduction de commandes, il fallait réduire le personnel. Un travailleur de l'assemblée a alors proposé de n'être payé que 3 semaines sur les 4 ce mois-là. L'idée a fait l'unanimité. Partager les gros problèmes ou les dilemmes avec tout le monde ne viendrait jamais à l'esprit de la plupart des managers des organisations traditionnelles. En effet, personne n'aurait pu prévoir avec certitude la réaction des employés. Zobrist n'avait rien préparé et ne savait pas comment il gèrerait la réunion après son annonce. Il a choisi de faire confiance – en lui-même, dans les employés et dans le process. L'option traditionnelle aurait été de faire gérer ça par la direction avec les RH. Cette approche est basée sur la peur des leaders : peur que les employés ne soient pas capables de gérer une nouvelle difficile ; peur que la légitimité du leader soit mise en doute s'il ne prend pas lui-même la décision ; et peur qu'il passe pour un fou s'il parle d'un problème avant d'avoir envisagé une solution. Dans un contexte approprié, il semble que le processus d'avis puisse être confirmé même pour des situations de crise.

Achats et investissements

En ce qui concerne les dépenses, la plupart des organisations instaurent des limites. Le circuit de la commande d'achat passe par un département central d'achats qui coordonne les relations et les négociations avec les fournisseurs. Dans les organisations autogérées, il n'y a pas de limites d'autorisation et pas de département d'approvisionnement. Celui qui a besoin d'une imprimante peut se rendre au supermarché et l'acheter. En principe, chaque personne peut dépenser n'importe quel montant, pour autant qu'elle ait cherché les avis nécessaires au moyen du processus d'avis avant de décider. Plus l'achat est important, plus la prise d'avis est large.

Qu'en est-il des réductions pour volume ? à nouveau, il faut faire confiance aux gens pour prendre les bonnes décisions dans le cadre de l'autogestion. Pour les marchandises pour lesquelles les réductions pour volumes sont trop intéressantes pour passer à côté, les collègues qui achètent au même fournisseur choisiront de se coordonner pour maximiser leur pouvoir d'achat. Lorsqu'il y a une valeur à se coordonner, les gens commencent simplement à se coordonner.

Quid de la standardisation ? il y a un sens à acheter des équipements du même vendeur ou de vendeur compatibles (ex : ordinateurs, téléphones,...). A nouveau, il suffit de faire confiance au processus d'avis. Dans le cas d'achat d'un ordinateur, on peut se passer d'un département central pour garantir les standards. Dans des cas plus complexes, quand des standards doivent être spécifiés, quelqu'un s'emparera du dossier et convoquera un groupe pour définir les standards.

Des hypothèses explicites

Les fondateurs et leaders d'organisations autogérées reçoivent souvent la même question : n'est-il pas risqué ou fou de laisser les gens prendre des décisions sans contrôle depuis le dessus, spécialement quand de l'argent est en jeu ? Dans leur retour d'expérience, c'est moins risqué parce que de meilleures décisions sont prises.

Le choix entre confiance et contrôle est rarement débattu à un niveau rationnel. C'est un choix qui est fait sur base d'hypothèses profondément ancrées et souvent inconscientes que nous avons à propos des gens et de leurs motivations. Plusieurs leaders d'organisations OPALES trouvent utile de parler souvent et explicitement des hypothèses qui étayent l'autogestion, en contraste avec les hypothèses faites dans les hiérarchies traditionnelles. Le livre mentionne à la page 110 les hypothèses de FAVI et AES. Les organisations parlent de façon routinière de leurs valeurs et de leur mission ; les organisations OPALES parlent de quelque chose de plus fondamental ; leurs hypothèses de base sur la nature humaine. De nombreuses personnes parmi nous tiennent des hypothèses profondément ancrées à propos des gens et de leur travail basées sur la peur ; ce sont des hypothèses qui appellent la hiérarchie et le contrôle.

Les communications internes

La façon dont l'information circule illustre la façon dont les hypothèses forment les pratiques organisationnelles. Dans la plupart des organisations, l'information précieuse va d'abord aux personnes importantes et puis percole jusqu'aux personnes moins importantes. L'information sensible est quant à elle

maintenue dans le cercle confiné du top management. Si cela doit être diffusé plus largement, alors les précautions sont prises pour présenter ça sous le meilleur angle. L'hypothèse sous-jacente est qu'on ne peut pas faire confiance aux employés ; leur réaction est imprévisible et non productive.

Dans les organisations OPALES, il n'y a pas de personnes plus ou moins importantes. Chacun espère avoir accès à l'information ; il n'y a pas de secret sur les données, même les données sensibles. Cela inclut les données financières, les salaires, etc. Trois raisons font qu'il est important de respecter cette pratique dans les organisations autogérées :

- En absence de hiérarchie, les équipes ont besoin d'avoir toute l'information disponible pour prendre les meilleures décisions.
- Toute information qui n'est pas publique suscitera de la suspicion, toxique pour la confiance dans l'organisation.
- Des hiérarchies informelles émergent à nouveau lorsque quelqu'un sait alors que d'autres ne savent pas.

En pratique, afin d'éviter la distorsion ou la perte d'information dans sa transmission d'une personne à l'autre, les organisations en autogestion utilisent leur Intranet comme dépôt où chacun peut publier et recevoir l'information en temps réel. Des réunions avec l'ensemble du personnel sont également utiles quand il y a de l'information nouvelle et importante à partager ; mais il ne s'agit pas uniquement d'un partage mais l'information est aussi discutée et débattue.

La résolution de conflits

Comment les organisations OPALES gèrent-elles les conflits ? dans une organisation traditionnelle, il est fait appel à un responsable dont on attend qu'il règle le problème. Dans les organisations OPALES, les conflits sont réglés entre pairs selon une méthode de résolution de conflits. De nombreuses organisations forment leurs nouvelles recrues à la résolution de conflits.

Par exemple, chez Morning Star, 2 principes, 2 valeurs sociales de base ont été décidées et chaque principe de gestion doit s'en inspirer : les individus ne doivent jamais utiliser la force face aux autres ; il faut honorer ses engagements. Ces 2 principes sont donc au cœur même du principe de résolution de conflits, lequel est précisément détaillé dans un document exposant les principes d'autogestion de l'entreprise « Colleagues principles ». Ce mécanisme est appliqué à la résolution de tout type de conflit.

Le process commence avec une personne qui demande à l'autre d'arriver à un accord :

- dans une 1^{ère} phase, ils s'assoient ensemble et essaient de s'en sortir entre-eux. L'initiateur doit émettre une requête claire et l'autre doit répondre clairement à la requête (par oui, non ou contre-proposition).
- s'ils ne parviennent pas à trouver une solution qui convienne aux 2 parties, ils nomment un collègue en qui ils ont tous 2 confiance comme médiateur. Le collègue donne un support pour trouver une solution mais il ne peut évidemment rien imposer.
- si la médiation échoue, un panel pertinent de divers collègues est convié.
- en dernier recours, c'est le CEO qui est appelé dans le panel, histoire d'ajouter un poids moral au panel.

Étant donné que le conflit est privé, toutes les parties doivent respecter la confidentialité. D'autres organisations utilisent des mécanismes de résolutions de conflits similaires à celle de Morning Star : d'abord une discussion one-to-one et ensuite une médiation par un pair de confiance et finalement par un panel. Ce processus est plus que simplement gérer un conflit sur le lieu de travail. La résolution de conflit est une pièce fondamentale du puzzle des pratiques d'autogestion. C'est le mécanisme au travers duquel les pairs se rendent des comptes par rapport à leurs engagements mutuels. Il convient de signaler que l'expérience montre que ce process est difficile à implémenter et à maintenir. Le process est efficace dans la mesure où il existe dans l'organisation une culture où les gens se sentent en confiance, en sécurité et encouragés à prendre en compte les autres et les gens ont les compétences et les process pour travailler au travers des désaccords avec maturité et élégance.

La définition et l'allocation des rôles

Dans les organisations OPALES, chaque collègue a un nombre de rôles avec lequel il est d'accord et pour lequel il s'est engagé. Comment sont créés ces rôles ? Comment les gens sont-ils nommés à ces rôles ? Dans la plupart des cas, tout se passe naturellement sans tambour ni trompette. Quelqu'un détecte un problème ou une opportunité qui appelle un nouveau rôle. Les organisations peuvent mettre différents niveaux de formalisme dans la création de nouveaux rôles. Chez Favi, Buurtzorg, AES et Sun, les process sont assez informels. Les gens utilisent simplement le processus d'avis : ils lancent l'idée auprès des personnes pertinentes. Ou ils en parlent lors d'une réunion d'équipe.

Contrat formalisé

Morning Star a développé une méthode plus formelle pour créer et allouer des rôles. Chaque collègue rédige une déclaration personnelle de mission ainsi

qu'un document qui décrit son engagement pour chacun de ses rôles, le CLOU (Colleague letter of understanding). Pour chaque rôle, il faut spécifier ce que ça fait, quelle autorité vous pensez devoir avoir, quels indicateurs aideront à comprendre que vous faites du bon travail, et quelles améliorations vous espérez sur ces indicateurs. Dans ce contexte, cela a du sens de définir les rôles avec une grande granularité et de tracer les indicateurs de performance de près. Ces documents sont discutés dans des réunions individuelles entre la personne et un de ses collègues avec lequel il y a de nombreuses interactions. Les CLOU sont discutés et négociés très sérieusement. Les engagements de chacun envers les autres sont très nombreux. Si on devait représenter un engagement par un trait entre 2 collègues et un collègue par un point, la structure résultante est tissée dans un tissu très élastique, comme une toile d'araignée. Dans une telle structure, il n'y a pas de couche et donc pas de promotion. Les gens grandissent dans leur expérience, prennent des rôles avec des responsabilités plus larges et laissent les plus simples à de nouvelles recrues. Les gens n'ont pas besoin de l'approbation d'un patron pour changer de rôle, mais du consentement de leurs pairs. Dans les organisations en autogestion, il n'y a pas de compétition pour de rares promotions ; vous pouvez élargir la portée de votre travail et même augmenter le salaire si les collègues sont prêts à vous confier de nouveaux rôles. Ils vont vous garantir d'importants rôles si vous avez développé vos compétences et vous êtes montré fiable et aidant. Dans les organisations OPALES, il peut y avoir de la compétition mais elle est saine.

Définir les rôles et la gouvernance au sein des équipes

L'holacracy fournit peut-être le process le plus élégant pour définir les rôles et aider à les faire évoluer.

Un des éléments clés de l'Holacracy, que l'on peut retrouver dans les autres organisations OPALES est la séparation de l'âme et du rôle, pour rompre la fusion d'identité entre les gens et leurs titres.

En Holacracy, lorsqu'une personne détecte qu'un nouveau rôle devrait être créé, ou qu'un rôle existant devrait être modifié ou supprimé, il amène ce point auprès de son équipe (cercle) lors de la réunion mensuelle de gouvernance. Il s'agit de réunions spécifiques dans lesquelles les questions relatives aux rôles et à la collaboration sont discutées. Elles ont généralement lieu une fois par mois mais quiconque peut en solliciter une quand il le souhaite. Un process de réunion est appliqué à la lettre afin que la voix de chacun soit entendue et qu'il n'y ait pas de position dominante dans la prise de décision. Un facilitateur, élu par le cercle anime la réunion. Le déroulement de la réunion est le suivant :

- Présentation de la proposition : état des lieux par la personne qui amène la tension (tension + proposition de solution)
- Questions de clarification
- Tour de réaction : réaction de chacun sans débat
- Modification et clarification : seul l'initiateur peut clarifier ou amender
- Tour d'objection : « voyez-vous des raisons qui feraient qu'en adoptant cette proposition, cela causerait des dommages ou nous ferait reculer ? ». les objections sont capturées sans discussion ; si pas d'objection, la proposition est adoptée.
- Intégration : s'il y a une objection, le facilitateur mène une discussion ouverte pour élaborer une proposition amendée qui éviterait l'objection et qui répondrait au problème de l'initiateur.

Avec ce process mensuel, une équipe va typiquement adapter, clarifier, créer ou supprimer un ou plusieurs rôles. L'organisation s'adapte et se corrige en continu, sur base de tensions (problèmes ou opportunités) ressenties par les collègues. Ce process semble formel mais les personnes qui l'utilisent le rapportent comme profondément libérateur. En fait, ce process est une variante du processus d'avis. Dans ce cas, ce n'est pas une personne qui intègre les avis des autres mais bien l'équipe dans sa globalité. Le but n'est pas de trouver la solution parfaite mais bien une solution qui fonctionne et que l'on peut réitérer rapidement au besoin.

Responsabilité totale

Dans les organisations hiérarchiques, la zone de responsabilité des managers est leur pelouse. Dans les organisations OPALES, les gens ont des rôles qui viennent avec des zones de responsabilité claires, mais pas de pelouse. Aucune partie de l'organisation n'appartient à quelqu'un. Tous les collègues ont le devoir de faire quelque chose à propos d'une thématique qu'ils ressentent, et ce même si ça sort de la portée de leurs rôles. La plupart du temps, ça n'est juste qu'aller discuter avec le collègue dont le rôle contient la thématique. L'Holacracy a poussé ce principe si loin que pour définir des canaux explicites pour être certains que chaque tension (problème ou opportunité) puisse être traitée rapidement et de façon fiable. Selon le type de tension, elle peut être amenée en réunion de gouvernance ou en réunion de triage (réunion où les tensions sont d'ordre opérationnel).

La responsabilité totale peut sembler ardue mais l'expérience montre que les gens aiment ça. Les soucis des personnes ne sont plus limités à leur domaine de responsabilité ; ils peuvent prendre à bras le corps le bien être de toute l'organisation. Bien sûr, tout le monde n'est pas enchanté lorsqu'un collègue vient lui dire qu'il faudrait penser à s'occuper de tel ou tel sujet mais en

autogestion, les gens ont des rôles, pas des pelouses et personne ne peut dire « ce n'est pas mes affaires ».

Process de désignation

Le travail des gens évolue naturellement avec le temps ; ils suppriment des rôles et en prennent d'autres. Mais parfois il y a un nouveau job qui s'ouvre. Souvent le process de désignation se fait naturellement ; à un moment donné, une personne émerge et les membres de l'équipe lui confient le rôle. Au besoin un process plus formel peut prendre place ; par exemple des entretiens en interne avec des candidats qui rencontrent des collègues proches du poste ouvert.

Echanger des rôles

Une personne très occupée peut demander à un collègue de reprendre temporairement ou définitivement un de ses rôles. Aussi, une personne qui souhaite acquérir de nouvelles compétences peut demander à échanger un de ces rôles à cette fin. En Holacracy, il existe une « Role market place » : sur l'intranet chacun indique les rôles qu'il occupe actuellement avec une note selon qu'il trouve le rôle énergisant ou non, en cohérence avec ses talents ou non, en adéquation avec ses compétences et connaissances du moment.

Gestion des talents

Dans les organisation en autogestion, le leadership est distribué et il n'y a pas de rôles de leader pour lesquels les gens doivent être préparés. Aucune organisation ne passe de temps sur la gestion des talents, des carrières ou des successions. Les carrières émergent naturellement selon les intérêts des gens, les choix et les opportunités qui se présentent dans un lieu de travail libéré.

La gestion de la performance au niveau de l'équipe.

Dans les entreprises orange, cela fait partie du rôle de leader de challenger continuellement les subordonnés pour faire plus, plus vite et à coût plus bas. Dans les organisations en autogestion, pas de managers pour maintenir la pression ; qu'est-ce qui évite alors que les équipes tombent en complaisance ? la réponse est courte : la motivation intrinsèque, calibrée par l'émulation des pairs et les exigences du marché. Lorsque les personnes poursuivent un objectif qui fait sens pour eux, et quand ils ont un pouvoir de décision et des ressources adéquates pour travailler vers cet objectif, ils n'ont pas besoin d'entretiens de dynamisme ni de targets étroits. Malheureusement, dans de nombreuses entreprises, les gens travaillent dans des circonstances opposées à ça.

Plus généralement, l'expérience montre que dans les entreprises en autogestion, les gens n'ont pas besoin de pression du dessus mais ils ont cependant toujours besoin de savoir s'ils font les choses correctement. Les organisations OPALES mesurent des indicateurs de résultats, productivité, profit, comme les entreprises traditionnelles mais ils le font à un niveau collectif, d'équipe ou de process. Les données sont publiques, pour créer une émulation, une forme saine de pression des pairs. Les équipes en bas de classement sont motivées à s'améliorer et n'ont pas besoin de patron pour leur dire comment faire. Dans les organisations ORANGE, les mauvais résultats entraînent la peur. Dans les organisations OPALES chacun sait que cette info ne sera pas utilisée contre soi, pas besoin dès lors d'être protégé des faits, bons ou mauvais.

Gestion de la performance individuelle

Dans les organisations OPALES, la performance et le résultats sont discutés principalement au niveau de l'équipe : sommes-nous collectivement occupés de faire un bon travail en contribuant à l'objectif de l'organisation ? Ces organisations sont hautement dans la confiance et peu dans les craintes. Un feedback dans de tels environnements est ressenti comme moins menaçant et la plupart des organisations de cette étude sont des endroits où les collègues échangent du feedback fréquemment. Bien sûr le processus d'avis soit un formidable mécanisme de feedback construit dans le tissu de la vie quotidienne des organisations. Du fait que le feedback est échangé si librement, des organisations telles de Favi par exemple n'ont pas de discussion d'évaluation annuelle. Ceci dit, les autres prennent quand même le temps une fois par an de discuter de leur performance au travail (ex : Buurtzorg, AES, Morning Star page 126). A nouveau, il s'agit de systèmes basés sur les pairs : feedback reçu des collègues proches. Avec l'input de nos pairs, nous avons un regard significatif de notre contribution.

Les Départs

Que se passe-t-il quand quelqu'un réalise un travail mauvais et doit être viré ? Ici encore, les processus à l'œuvre ne font pas appel à la hiérarchie mais à des mécanismes basés sur les pairs. Avant d'entamer, il faut préciser qu'en pratique les cas sont assez rares. Dans les lieux de travail traditionnels où un job est une boîte d'un organigramme, il y a peu de flexibilité : soit vous êtes bon pour le job ou vous ne l'êtes pas (en réalité vous êtes un peu des 2) et vous êtes alors autorisé à rester sur le poste ou prié de partir. Dans les organisations en autogestion, les gens peuvent plus facilement personnaliser un job pour eux-mêmes dans lequel ils excellent. Une personne avec des problèmes de

performance pourrait perdre un ou plusieurs rôles dans lesquels elle échoue et reprendre d'autres rôles qui correspondent davantage à ses compétences, intérêts et talents. Malgré ça, certaines personnes ne conviennent pas ou travaillent moins que ce que leurs collègues attendent d'eux. Dans les organisations en autogestion, presque toujours, ces personnes choisissent de quitter avant de se faire licencier. La dynamique de ces organisations donne à ces personnes des indices qu'elles ne sont pas à la bonne place. Chez Buurtzorg, une infirmière sentira avec les interactions avec ses collègues qu'elle ne convient pas à l'équipe ou que le mode de fonctionnement ne lui convient pas. Dans les rares cas où l'entreprise doit dire « ça suffit », c'est l'équipe qui essaye de trouver une solution convenable pour les 2 parties. Un facilitateur externe peut être appelé en cas de besoin.

Rémunération et incentives

Processus basés sur les pairs et salaires auto-attribués

En l'absence de patrons, le processus de fixation des salaires doit être basé sur les pairs. Chez Gore, pour décider des salaires de gens, on demande à chaque employé de classer les collègues avec qui ils travaillent, une fois par an. Holacracyone utilise une méthode similaire. Ils doivent répondre à 2 questions : Sur une échelle de -3 à +3, la personne contribue plus ou moins que moi ; cette personne a une bonne base pour m'évaluer. Un simple algorithme traite les questionnaires et groupe les collègues dans des créneaux. Les plus expérimentés et travailleurs gagnent souvent davantage que les juniors. Quelques organisations vont plus loin en autorisant les gens à fixer eux-mêmes leur salaire (AES) en utilisant le processus d'avis. Morning Star applique un process d'auto-fixation des salaires avec un feedback d'un comité de rémunérations élu qui statue sur les demandes. Dans les petites organisations le process peut être simplifié ; tous les collègues se réunissent pour discuter et honorer leurs contributions et décider des salaires appropriés pour chaque personne chacun son tour.

Pas d'incentives mais des bonus pour tous

Les organisations OPALES valorise les mécanismes intrinsèques de motivation par-dessus les mécanismes extrinsèques. Une fois que les gens ont assez d'argent pour couvrir leurs besoins basiques, ce qui importe plus que les incentives et les bonus c'est que le travail soit rempli de sens et qu'ils puissent exprimer leurs talents et leurs choix au travail. C'est la raison pour laquelle toutes les organisations OPALES ont supprimé les incentives. Ce qui est resté,

dans la mesure des possibilités, c'est un bonus collectif pour l'ensemble du personnel.

L'inégalité réduite des rémunérations

En opale, on essaye de réduire les écarts de salaire en boostant les bas salaires et en gardant la maîtrise sur les salaires plus élevés. D'une perspective opale, un point d'attention particulier est que les employés avec la plus petite rémunération aient assez d'argent pour couvrir ses propres besoins de base (Maslow). Chez EHD, quand il y a de la place pour les augmentations, elles sont d'abord dirigées vers les salaires plus bas.

En résumé

Perception erronée 1 : il n'y a pas de structure, pas de management, pas de leadership

L'autogestion, tout comme le modèle pyramidal qu'elle remplace, fonctionne avec un ensemble de structures, de processus et de pratiques. Ces organisations sont des systèmes complexes, participatifs, interconnectés, interdépendants et en évolution continue, comme des écosystèmes dans la nature. Les tâches du management n'ont pas disparu. Elles ne sont simplement plus concentrées dans des rôles dédiés au management. Du fait de cette répartition large, on peut dire qu'il y a plus de management et de leadership qui opère, et ce grâce à l'absence de managers à temps plein.

Perception erronée 2 : tout le monde est égal

La question en opale n'est pas : comment chacun peut-il avoir un pouvoir identique ? mais comment chacun peut-il être au pouvoir ? Le pouvoir n'est pas vu comme un jeu dont la somme fait 0. Comme tout est interconnecté, plus tu es puissant, plus je peux devenir puissant également car tu avances davantage pour l'organisation et donc de nouvelles opportunités s'ouvriront, dans lesquelles je pourrai apporter ma propre contribution. Il y a de plus ce paradoxe : les gens peuvent tenir différents niveaux de pouvoir, et cependant tout le monde peut être puissant.

Perception erronée 3 : il s'agit de responsabilisation

Si les employés doivent être autonomisés, c'est parce que le système concentre le pouvoir en haut et mais que les personnes au bas de l'échelle sont sans pouvoir, sauf si les leaders sont assez généreux pour leur en donner. En opale, les gens ne sont pas autonomisés par les bonnes grâces des autres du dessus. L'autonomisation est coulée dans le tissu de l'organisation, dans ces

structures, process et pratiques. Les gens ne doivent pas lutter pour le pouvoir, ils l'ont simplement. Avec la liberté, vient la responsabilité : vous ne pouvez plus jeter les problèmes, les décisions difficiles ou les envoyer les choix durs vers la hiérarchie. Il n'est pas possible de se réfugier dans la plainte, l'apathie ou l'irritation. Chacun a besoin de grandir et de prendre l'entière responsabilité de ses pensées et de ses actions.

Perception erronée 4 : C'est encore expérimental

Ces organisations ont déjà fait leurs preuves à petite et grande échelles ; et dans tous types d'industries.

Tableau des process

	ORANGE	OPALE
Structure	Pyramide hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> - Équipes en autogestion - Quand besoin, coaches couvrent plusieurs équipes (pas de P&L, pas d'autorité)
Fonctions centrales	Pléthore de fonctions centrales pour RH, IT, Achats, finances,...	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart de ces fonctions gérées par les équipes elles-mêmes ou par des groupes de travail volontaires - Le peu de staff qui reste a un rôle de conseil uniquement
Coordination	Réunions fixes à tous les niveaux, menant à une surcharge de réunions.	<ul style="list-style-type: none"> - pas de réunions d'équipes fixes - coordination et réunions seulement en cas de besoin
Projets	Usine à gaz pur essayer de contrôler la complexité et prioriser les ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projet radicalement simplifiée - Pas de manager de projet - Un minimum (ou pas) de plans et de budgets, priorisation organique.

Titres et descriptions de fonction	Chaque job a un titre et une description	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles granulaires et fluides - pas de titres
Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Vers le haut de la pyramide - Toutes les décisions peuvent être désapprouvées par le supérieur 	Complètement décentralisées sur base du processus d'avis (ou des mécanismes d'Holacracy)
Gestion de crise	<ul style="list-style-type: none"> - Petit groupe de conseillers se réunissent secrètement pour supporter le CEO dans sa prise de décision top-down - On communique seulement quand la décision est prise 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage d'information de façon transparente - Chacun est impliqué pour laisser la meilleure réponse émerger de l'intelligence collective - Si le processus d'avis doit être suspendu, le périmètre et le temps de suspension est défini.
Achats et investissements	<ul style="list-style-type: none"> - Limites d'autorisation liées au niveau hiérarchique - Budgets visés par le top management 	<ul style="list-style-type: none"> - Chacun peut dépenser pour n'importe quel montant si le processus d'avis est respecté - Budgets d'équipes géré avec des mécanismes basés sur les pairs
Flux d'information	L'information est le pouvoir et est lâchée sur base d'un besoin de savoir	Toute l'info est disponible en temps réel, inclus les finances de l'entreprise et les salaires
Résolution de conflits	Souvent les conflits sont larvés, pas de pratique de résolution de conflit	<ul style="list-style-type: none"> - pratique formelle en plusieurs étapes - la culture restreint le conflit aux parties conflictuelles et aux médiateurs. Les parties

		externes ne sont pas concernées.
Allocation des rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Compétition intense pour les rares promotions, menant à des jeux politiques et à des comportements dysfonctionnels. - silos : chaque manager est roi de son château 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de promotions mais un réarrangement fluide des rôles basé sur l'accord des pairs - responsabilité de remonter les problèmes même s'ils ne sont pas de son périmètre de responsabilité
Gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> - focus sur la performance individuelle - évaluations établies par la hiérarchie supérieure 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus sur la performance d'équipe - Évaluation avec des mécanismes basés sur les pairs
Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> - décision prises par le supérieur hiérarchique - incentives individuels - principes méritocratiques menant à de gros écarts de salaire 	<ul style="list-style-type: none"> - salaires auto-fixés avec une calibration des pairs - pas de bonus, part du profit égale pour tous - différences salariales plus petites
Licenciement	Le patron a autorité pour licencier un subordonné	<ul style="list-style-type: none"> - dernière étape dans le mécanisme de résolution de conflit - En pratique, très rare.

Chapitre 2.4 Lutter pour l'intégrité (pratiques générales)

Historiquement, les organisations ont toujours été des lieux où les gens portaient un masque, au sens propre comme au sens figuré. Au sens propre, l'on voit la robe de l'évêque, le costume du cadre, la blouse blanche du docteur etc. L'uniforme indique le rang et l'identité d'une personne. C'est aussi une réclamation que l'organisation adresse à la personne : pendant que tu portes ton uniforme, tu ne t'appartiens pas entièrement. Tu dois te comporter, non comme toi-même mais de manière convenable et quelque part prédéfinie. De ce fait, les gens se sentent obligés d'éteindre une partie d'eux-mêmes quand ils s'habillent le matin, se conformant aux attentes du lieu de travail. Dans la

plupart des lieux de travail, les parties intuitives, émotionnelles et spirituelles de nous-mêmes sont perçues comme malvenues, pas à leur place. Les organisations sont pour la plupart des lieux sans âme, des lieux inhospitaliers à notre individualité profonde et aux désirs secrets de notre âme. Les organisations craignent que si les gens amènent ce qu'ils sont au travail- leur humeur, leurs bizarreries et leurs vêtements du week-end- les choses évolueront vers un désordre total.

La 2^{ème} percée des organisations OPALES : créer une espace qui nous supporte dans notre voyage vers l'intégrité. Il commence à se passer des choses extraordinaires lorsque nous amenons au travail tout ce que nous sommes. Chaque fois que nous laissons une part de nous derrière, nous nous privons d'une partie de notre potentiel, de notre créativité et de notre énergie.

Sans les rares promotions pour lesquelles lutter sans les patrons à prier et sans devoir jouer des coudes face à des adversaires, une grande part du poison que sont les jeux politiques est balayée hors de l'organisation. Sans un patron pour scruter au-dessus de notre épaule, sans lutter pour garder les employés alignés et la compétition entre collègues, nous pouvons enfin baisser la garde et simplement nous centrer sur le travail que nous souhaitons réaliser.

Dans les entreprises en autogestion, le système nous pousse à nous comporter en relations adulte-adulte. Si l'on essaye de se comporter comme parent ou comme enfant, nos collègues nous le feront savoir. Par exemple, en Holacracy, il est très difficile de maintenir une position de victime tel que défini dans le triangle dramatique de Karpman. Quelques organisations se centrent sur l'autogestion et ne ressentent que peu de besoin d'ajouter des pratiques qui encouragent l'intégrité. D'autres trouvent que même sans hiérarchie, il est difficile d'être une communauté de pairs.

Inviter notre humanité au travail

La plupart des pratiques pour nous inviter à l'intégrité sont étonnement simples. Un exemple est Sounds True ; sa fondatrice et CEO amenait son chien au travail. Lorsque l'entreprise s'est développée et a engagé davantage, il n'a pas tardé avant que d'autres demandent à amener leur chien au boulot. Actuellement, l'entreprise compte 90 travailleurs et 20 chiens. Quelque chose de spécial se passe en présence des chiens ; la simple pratique de caresser un chien tend à nous apaiser, à nous reconnecter avec notre corps et à calmer nos esprits. Une autre entreprise Patagonia héberge un centre de développement pour enfants du personnel, comme une crèche. Les rires et bavardages des enfants sont parmi les sons courants du bureau. Lorsque les collègues ont joué avec leur petit durant la pause, c'est beaucoup plus dur de s'étripier assis en réunion l'après-midi.

Malheureusement, de façon générale au travail, nous trouvons de la sécurité à ne montrer qu'une toute petite part de nous-même. Il est probable que nous n'aimions pas amener notre chien ou notre enfant au bureau parce que précisément, en leur présence, il nous serait difficile de ne pas montrer une part différente de nous-mêmes – une part qui est profondément aimante et attentionnée.

Environnements de travail ouverts et dans lesquels on se sent en sécurité (safe)

L'exemple repris dans cette section est celui de Resources for Human development (RHD), une entreprise de 4600 personnes réparties dans des centres pour personnes atteintes de maladie mentale, addictions, etc. RHD fonctionne en autogestion, de façon très similaire à Buurtzorg. Les résultats et la croissance sont également au rendez-vous (+30% chaque année). L'autogestion est fondamentale dans les soins de RHD ; les gens ont besoin de la liberté pour décider comment rencontrer au mieux les besoins des patients dont ils s'occupent. Mais un autre ingrédient est aussi important : l'environnement ouvert et de sécurité que RHD a réussi à créer dans les unités et au travers l'organisation, ce qui aide les gens à puiser dans leur humanité la plus profonde pour mettre en évidence leurs soins pour les autres. C'est un défi pour toute organisation de créer un environnement où les gens se sentent en sécurité de se montrer entiers. RHD a mis en place un bel ensemble de pratiques pour favoriser un environnement de travail ouvert et en sécurité.

Les règles de base pour un environnement safe

Créer des lieux de travail où l'on se sent en sécurité commence par la sensibilisation de tous aux mots et actions qui créent ou qui minent un environnement de travail « safe ». Malheureusement, ce n'est pas appris à l'école. C'est pourquoi les organisations OPALES dépensent un temps et une énergie significatifs pour former tout le monde à une nombre de règles de base qui supportent une collaboration saine et productive. Quelques organisations ont noté ces règles de base dans un document. RHD par exemple dans son Bill of Rights and Responsibilities for Employees and consumers. L'on retrouve des articles sur la gestion de conflit (ex: « le conflit est inévitable mais les comportements hostiles ne le sont pas. »). Les règles de base détaillées dans les organisations OPALES amènent les valeurs partagées à un niveau suivant. Ces documents (la constitution en holacracy, les fiches chez Favi,...) fournissent une vision pour un lieu de travail safe et productif. Ils donnent aux collègues un vocabulaire pour discuter des relations saines, et ils tracent des lignes entre les comportements recommandés et les comportements inacceptables.

Les pratiques pour cultiver les discussions sur les valeurs et les règles de base

Bien sûr, il faut plus qu'un document pour amener et faire vivre des valeurs. Pour la plupart des organisations de ce livre, tout commence au début : chaque nouvelle recrue est invitée, dans son process d'intégration, à participer à une formation aux valeurs de l'entreprise et aux règles de base. Au-delà de cette formation initiale, il y a un besoin d'espaces et de temps pour discuter de ces valeurs et règles, et ce afin de les garder en vie. Quelques exemples :

- le jour des valeurs : durant une journée annuelle, chacun est invité au travers d'activités ludiques ou introspectives à revisiter les valeurs, les objectifs de l'organisation, les règles de base, etc. Chez RHD, il s'agit d'un moment annuel fort avec de la danse, des chants...Les gens réaffirment leur engagement à la culture extraordinaire de l'entreprise.
- la réunion des valeurs : tous les 2 mois, chaque collègue RHD est invité à participer à une réunion d'implémentation des valeurs. Les gens y amènent les problèmes qu'ils ont rencontrés avec les valeurs ou suggèrent des changements au bill of rights...
- Enquête annuelle : au-delà de l'enquête, il y a la discussion autour des résultats de l'enquête.

Des espaces de réflexion

Les traditions basées sur la sagesse insistent sur le besoin de silence régulier et de réflexion afin d'apaiser l'esprit et laisser la vérité émerger depuis une part plus profonde de nous-mêmes. Un nombre grandissant de personnes font appel à des pratiques telles que le yoga, la méditation, la prière, la promenade en nature et les intègrent dans leur vie de tous les jours. En parallèle, des organisations ont instauré une salle paisible dans leur bâtiment, d'autres ont mis en place des cours de yoga ou de méditation. Il y a aussi des moments collectifs de réflexion sur soi : coaching de groupe, supervisions d'équipe ou même journée du silence.

Des exemples sont fournis par Heiligenfeld (630 travailleurs dans 4 hôpitaux de santé mentale en Allemagne) :

Réflexions en grands groupes

Chaque mardi matin, 350 employés se rassemblent durant 1h15 afin de réfléchir ensemble. Chaque semaine, un nouveau sujet pertinent et permettant à la réflexion sur soi est amené. Par exemple : la résolution de conflits, gérer l'échec, la communication interpersonnelle, la bureaucratie, etc. La réunion débute par une courte présentation du sujet mais le cœur de la réunion se déroule en petits groupes engagés dans une réflexion sur eux-mêmes, au

travail et dans la vie. C'est une pratique qui demande du temps mais le personnel souligne que les bénéfices dépassent de loin les coûts. L'expérience commune favorise une communauté et un langage commun au-delà de ce qu'amènent d'autres pratiques.

Supervision d'équipes

Travailler en équipe génère des tensions. Heiligenfeld a développé un principe simple de supervision. L'entreprise travaille avec 4 coaches externes qui ont chacun leur domaine d'expertise. Il y a un nombre de créneaux horaires avec ces coaches et chaque équipe peut s'y inscrire. La recommandation est que chaque équipe suive au moins une session par an. En pratique, elles en suivent entre 2 et 4 par an. Avec l'aide du coach, les collègues peuvent explorer ce qu'une tension révèle à propos d'eux-mêmes et comment ils peuvent grandir pour la solutionner.

Coaching entre pairs

La supervision d'équipe aide à résoudre un problème qui affecte toute l'équipe. Le peer coaching utilise le pouvoir de l'équipe pour aider un membre spécifique de l'équipe à travailler sur un problème individuel. Chez Buurtzorg, on parle de Intervisie, process auquel toutes les infirmières sont formées.

Coaching individuel

Dans les organisations OPALES, le coaching est étendu à tous les collègues, pas uniquement aux cadres. Par exemple, chez RHD, on va plus loin : ils offrent 10 jours de sessions de conseil à tout le personnel et à leur famille chaque année. Le sujet ne doit pas être forcément professionnel.

Le silence

Si nous voulons écouter la sagesse et la vérité de nos âmes, nous avons besoin de moments où nous ralentissons et nous honorons le silence. Chez Sounds True, une cloche sonne chaque jour à 8h30 et annonce 15 minutes de silence son bureau ou de méditation en groupe. Quatre fois par an, Heiligenfeld organise une journée de « conscience », journée où les patients et le personnel reste en silence.

Le storytelling

Si nous voulons des lieux de travail de confiance, si nous souhaitons des relations profondes, riches et pleines de sens, nous devons révéler davantage qui nous sommes. Il est devenu très à la mode d'organiser des événements de team-building là où les équipes ne collaborent pas bien. Aller au bowling

ensemble peut être chouette mais avec ce genre d'activités, rien ne change : on reste à la surface et ça ne favorise pas réellement la confiance ou la communauté à un niveau plus profond. Lors de ces événements, il manque un élément essentiel que nous avons utilisé pour construire une communauté et créer des récits partagés depuis la nuit des temps : la pratique du storytelling. Nous avons besoin de retrouver le pouvoir des histoires. Il est commun d'admettre qu'au plus on connaît le trajet d'une personne, moins on aura tendance à s'en méfier ou à ne pas l'apprécier.

Une retraite d'équipe est une occasion naturelle pour le storytelling. Le recrutement d'un nouveau collègue en est une autre. Par exemple, une entreprise accueille un nouvel employé dans une réunion spéciale à laquelle chaque membre de l'équipe apporte un objet qui symbolise un souhait pour le nouveau collègue. C'est alors un moment extraordinaire pour célébrer le nouveau venu. Mais aussi ça sert aux collègues déjà présents à se connaître à un niveau plus profond. Chaque souhait est une histoire qui révèle ce que celui qui la raconte chérit sur son lieu de travail et dans ses relations avec les collègues. C'est pareil pour un départ ; chacun vient avec une histoire à propos de la personne sortante. Chez ESBZ, chaque vendredi après-midi, a lieu la réunion des compliments (praise meeting) durant laquelle tout le monde (personnel, profs et élèves) se réunissent durant 1 heure. Ils commencent par une chanson pour installer une communauté et ensuite le reste du temps est improvisé. Il y a un micro sur scène avec une seule règle : nous sommes ici pour complimenter et se remercier les uns les autres. Durant 50 minutes, les élèves et les enseignants défilent sur scène pour partager une mini-histoire et complimenter/remercier quelqu'un d'autre. Ici, le storytelling efface les limites entre étudiants et professeurs.

Chez Ozvision (Entreprise du web de 40 personnes – JP), chaque équipe se réunit chaque matin pour une réunion rapide appelée « good or new ». Chacun à son tour partage quelque chose de nouveau ou quelque chose de bon. C'est un bon court moment de joie pour débiter la journée. Une autre pratique chez eux est le jour du remerciement. Chaque employé reçoit un jour de congé et 200 USD à dépenser ce jour-là pour remercier quelqu'un. Ça peut être un collègue, un ami, un voisin, un parent, son institutrice maternelle...La seule règle est que lorsqu'on rentre au bureau, on doit partager l'histoire de ce qui a été donné, à qui et comment le cadeau a été reçu. Un dernier exemple chez Sounds True est la journée pyjama où chacun vient prendre le petit déjeuner au travail mais en pyjama. 90% du personnel y participe. Chaque pyjama raconte qui vous êtes...c'est du storytelling.

Dans une atmosphère où les gens se sentent suffisamment en sécurité pour être eux-mêmes, il semble que des rituels tels que ceux décrits ci-avant

émergent spontanément parce que nous avons tous un désir d'être entendu et d'être vu dans toute notre humanité.

Les réunions

Les réunions peuvent mettre en évidence le meilleur et le pire de la nature humaine. Malheureusement, plus souvent, les réunions en entreprises deviennent des terrains de jeu pour les egos qui poussent les âmes dans leur retranchement. Personne n'aime perdre un argument publiquement ou voir son point de vue ignoré ou rabaissé. Pour se sentir en sécurité, certains cherchent à dominer les débats et les autres se retirent.

Chez Sounds True, chaque réunion commence par une minute de silence afin d'aider les gens à s'installer dans la réunion. D'autres organisations débutent par un tour de check-in et finissent par un tour de check-out. Au check-in, les participants sont invités à partager la façon dont ils se sentent à l'instant, au début de la réunion. Cette pratique amène les participants à écouter et à se reconnecter à leur corps et sensations mais aussi à augmenter la capacité de conscience du moment. Au besoin, ça peut aider à assainir l'air (« Je me sens tendu car je suis toujours perplexe face à ta réaction Pierre. Je pense qu'on doit en parler après la réunion »). D'autres organisations commencent chaque réunion par une courte lecture qu'une personne a préparé ; des réactions peuvent alors être échangées à propos du texte. Chez Favi, ils débutent les réunions avec tout le personnel par une brève histoire de quelqu'un qui a récemment été félicité ou remercié. Chez eux aussi, toutes les réunions prévues sont listées sur l'Intranet de sorte que chacun peut s'y inviter pour partager un souci ou une idée. Chez Heiligenfeld, chaque réunion commence d'une des 3 façons suivantes : une minute de silence, une minute de silence et une lecture, une minute de silence et une blague. Ils utilisent une paire de petites cymbales qui sont agitées lorsque le responsable cymbales du jour sent que les règles de base ne sont pas respectées, ou que la réunion sert des égos plutôt qu'un objectif. Au son de la cymbale, personne ne peut parler jusqu'à la fin du son...durant ce temps, chacun réfléchit « Suis-je au service du sujet que nous discutons ou au service de l'organisation ? ». Toutes ces pratiques servent à garder les égos hors des réunions et à rendre celles-ci plus productives. Certaines organisations vont un pas plus loin en adoptant des pratiques de décisions formelles (voir avant).

La gestion des conflits

Dans la plupart des organisations, nous avons trop de conflits suscités par l'égo et trop peu de conflits suscités par l'âme. Les réclamations de l'âme peuvent être exigeantes : si nous choisissons d'écouter, nous entendons

souvent qu'elle nous demande de dire une vérité que les autres n'aimeraient pas entendre. Pour élever les organisations, nous devons risquer de parler vrai depuis notre âme et apprendre à naviguer au travers des conflits qui pourraient en découler.

Dans cette étude, on distingue 3 types de pratiques pour amener et gérer les conflits nécessaires.

Le premier aide les tensions à venir à la surface. Des organisations créent des espaces qui aident les conflits qui s'éternisent à émerger. Quelques exemples : chez ESBZ, chaque classe a un moment fixe chaque semaine pour discuter et gérer les tensions du groupe. Chez Heiligenfeld, une fois par an chaque équipe donne un score à la qualité de leur interaction avec les autres équipes. Ça donne une carte de chaleur qui révèle quelles équipes devraient avoir une discussion pour améliorer leur collaboration. RHD tient une réunion bimensuelle sur le lieu de travail »

Le second type de pratique a été exposé au chapitre précédent ; il s'agit du process de résolution de conflits. Avoir un process clair que chacun connaît aide les gens à surmonter les problèmes.

Certaines organisations vont encore plus loin et forment tous les collègues aux compétences interpersonnelles afin de leur permettre de gérer les conflits avec élégance.

Les bâtiments et le statut

Ça demande un leadership courageux et inspiré de construire des organisations qui sont en avance sur leur temps. Mais presque toutes ont consciemment décidé d'abandonner les marques de statut dans et autour du bureau. Il n'y a pas de bureau fabuleux ni de places de parking réservées. Chez Favi, les plus belles toilettes sont à présent réservées aux clients. Pourquoi ne luttons-nous pas pour des bureaux qui célèbrent la vie, qui sont chaleureux, plein de textures, des objets chéris et des sofas confortables ? Les espaces dans lesquels nous travaillons peuvent nous donner une petite aide pour amener davantage de nous-même au bureau.

Quelques exemples. Chez Sounds True, il y a une cuisine équipée (pas seulement d'un micro-ondes) où le personnel cuisine et partage son repas. Chez Buurtzorg, les infirmières sont encouragées à décorer leurs petits bureaux pour se l'approprier. Chez ESBZ, les classes ont été repeintes avec les parents ; elles sont à présent remplies de plantes, des coussins dans les coins et des tapis sur le sol. Chez Favi, les ateliers ont aussi décorés avec des posters, des plantes et des aquariums.

La nature est aussi un grand guérisseur de notre âme. Quand on est immergé dans la nature, on a tendance à ralentir et trouver une connexion plus profonde

avec nous-mêmes et le monde autour de nous. Pour cette raison certaines organisations ont essayé de ramener la nature sur le lieu de travail.

Les préoccupations environnementales et sociales

Ce n'est pas tant dans ce qu'elles font mais plutôt dans comment elles le font que les organisations OPALES ont une approche différente de gérer les impacts environnementaux et sociaux. Quelle est la bonne chose à faire ? Comment pouvons-nous le faire dans des conditions financières acceptables ? Voir pages 171-173.

Chapitre 2.5 Lutter pour l'intégrité (Procedés RH)

Les pratiques exposées dans le chapitre précédent sont conçues pour créer un espace qui soit assez sûr pour révéler notre individualité, pour s'aventurer dans l'intégrité individuelle et collective. Ces pratiques questionnent également tous les processus clés de gestion des ressources humaines parce que trop souvent la façon dont nous les utilisons amène des craintes et de la séparation.

Recrutement

C'est souvent durant le recrutement que le mensonge commence. Comme candidats, nous nous conformons au qui nous pensons que nous devrions être aux yeux de l'employeur (CV, habillement, attitudes, questions à poser ou non, histoires que nous choisissons de raconter ou non). Les employeurs aussi vont essayer d'attirer des candidats en s'apposant un masque.

Dans les organisations OPALES, les entretiens ne sont pas menés par les ressources humaines formées aux techniques d'entretien, mais par les futurs collègues qui vont simplement décider s'ils souhaitent travailler chaque jour avec cette personne. Les employés, qui n'ont pas d'objectifs de recrutement, tendent à être plus honnêtes à propos de leur lieu de travail. Après tout, ce sont eux qui vont vivre avec les conséquences d'une surenchère de l'entreprise à leur futur potentiel collègue. Du fait de l'honnêteté accrue des interviewers, les candidats se sentent également invités à être honnêtes également. L'attitude du candidat est également voire plus importante que ses compétences et son expérience. La personne est-elle énergisée par les valeurs et le but de l'organisation ? Les employés veulent s'engager avec la personne réelle, pas avec le candidat qui donne la bonne réponse. Bien sûr les compétences et l'expérience importent mais généralement ça vient en second plan. Les rôles sont si fluides que ça fait peu de sens d'engager quelqu'un pour le mettre dans une boîte particulière. Quand les gens sont auto-motivés, ils peuvent acquérir de nouvelles compétences et expériences en très peu de temps.

La plupart des organisations de l'étude dépensent beaucoup de temps durant le recrutement à informer les candidats à propos des valeurs de l'organisation et de la vie au travail, histoire que le candidat puisse décider s'il veut en être ou non. Des organisations comme FAVI utilisent la période d'essai pour tester s'il y a une bonne correspondance d'un côté comme de l'autre. Zappos.com offre 3000 USD à toute nouvelle recrue si elle quitte dans les 4 semaines.

L'intégration

Le process d'intégration d'une nouvelle recrue est assez basique dans de nombreuses entreprises. Les gens ont peut-être reçu des documents à propos de l'histoire de l'organisation, des missions et valeurs ; peut-être ont-ils participé à une session de 2 heures avec un directeur. Il y a évidemment la phase administrative et l'assignation d'un bureau et d'un PC avec un accès réseau. Une fois que c'est bon, l'employé doit essayer de trouver un peu de temps dans l'agenda de son patron pour recevoir un peu de guidance sur ce qu'il doit faire. Les premiers jours sont rarement productifs.

Dans les organisations OPALES en comparaison, on investit significativement plus de temps et d'énergie pour accueillir les nouveaux collègues. Au cœur de cette période d'intégration, on retrouvera la formation pour comprendre et naviguer dans le nouvel environnement. La formation touche généralement aux 3 percées :

- Autogestion : comprendre comment ça marche, ce qui est différent, quelles compétences sont nécessaires pour que ça marche. Pour les personnes qui étaient dans des positions de manager, la transition peut être difficile.
- Lutter pour l'intégrité : formation aux hypothèses, règles de base et valeurs qui permettent aux gens de se montrer tels qu'ils sont.
- Écouter la raison d'être : les nouveaux collègues sont invité à réfléchir sur leur carrière et comment ça résonne avec le but plus large de l'organisation.

Des organisations choisissent aussi de former tout le monde aux compétences de terrain. Chez Sun Hydraulics, les nouveaux commencent par un « manufacturing tour » ; ils apprennent à opérer par seulement une mais plusieurs stations de travail. La fin du process d'intégration chez FAVI est chouette. Les nouveaux qui ont terminé les 2 mois d'intégration sont priés d'écrire une lettre ouverte au groupe de collègues qu'ils ont rejoints. Pas de contenu spécifié. Souvent, ces lettres sont touchantes, remplies de gratitude et de joie.

La formation

Les organisations en autogestion fournissent naturellement des opportunités d'apprentissage exceptionnelles. Plus vous cherchez à contribuer en prenant

de nouveaux rôles, plus votre réputation grandit et plus de gens viendront vous demander conseil et aide.

La responsabilité personnelle et la liberté de formation

Le grand changement en lien avec la formation est que les employés sont en charge de leur propre apprentissage ; il n'y a pas de RH qui établit des plans et décide qui va en formation. En utilisant le processus d'avis, les employés peuvent décider de s'inscrire à n'importe quelle formation interne ou externe, s'ils pensent que les coûts peuvent être justifiés. Pour faire les choses encore plus simple, plusieurs entreprises fixent même un budget individuel ou d'équipe pour la formation à utiliser pour la formation en extérieur, et ce sans utiliser le processus d'avis. Étant donné que les personnes n'ont pas à demander à qui que ce soit pour apprendre quelque chose, leur motivation à apprendre est augmentée immédiatement.

Différentes catégories de formation

Dans les organisations traditionnelles, on distingue 2 types de programmes de formation : les formations pour aider l'employé à gravir les échelons et les formations spécifiques liées à une compétence. Dans les organisations OPALES, la première catégorie disparaît puisqu'il n'y a plus d'échelons. À la place, on retrouve 2 autres types de formation : la formation pour établir une culture commune et la formation au développement personnel.

Les programmes de formation communs à tous

Les nouvelles recrues participent à un certain nombre de sessions obligatoires, peu importe le rôle qu'ils occuperont. On retrouve des sujets tels que la communication non-violente, la gestion de conflits et comment les choses sont réalisées sans hiérarchie. Cette série de sessions est étendue avec des formations de suivi et des ateliers.

Les employés deviennent des formateurs

La plupart des organisations OPALES ont arrêté de faire appel à des formateurs extérieurs. Les cours se donnent par des collègues passionnés par le sujet. Ça permet des économies et ça booste le moral étant donné qu'on donne l'opportunité de briller et d'être reconnu pour son expertise.

Les descriptions de fonction, les titres et la planification de carrière

En l'absence de titres et de descriptions de fonctions, nous nous voyons nous-même et les autres davantage comme des êtres humains qui mettent leur énergie sur les rôles spécifiques durant une période donnée. Les organisations

OPALES font aussi disparaître les descriptions de fonction et ça amène un effet de bord : on ne peut pas se tourner vers la description de fonction pour nous dire comment nous devons travailler. L'histoire de Thelma nous montre comment au début, sans titre ni description de fonction on peut se sentir inconfortable. Ça nous force à chercher dans nous-même une façon personnelle, pleine de sens pour définir qui nous sommes et comment nous pouvons contribuer. C'est un autre grand paradoxe des organisations OPALES : d'un côté, elles nous invitent à dissocier l'âme du rôle – qui nous sommes de ce que nous faisons. Et ça nous permet de remplir notre rôle avec davantage de notre identité. Sans job description, sans quelqu'un qui nous dit comment faire, nous pouvons alors travailler depuis notre propre individualité et y mettre notre personnalité et nos talents.

L'engagement, les heures de travail et la flexibilité

Dans les organisations traditionnelles, lorsqu'il s'agit des heures de travail, il y a 2 écoles. Il y a ceux qui travaillent un nombre fixe d'heures (souvent en bas de la pyramide) et ceux qui viennent et partent lorsqu'ils veulent atteindre certains résultats (souvent en haut de la pyramide). Imposer des heures fixes de travail est basé sur l'hypothèse que les gens sont des ressources, un ensemble de bras ou de cerveaux engagé pour une quantité spécifique de temps. Ça suppose donc que le travail est inintéressant et que les gens sont interchangeable ; ça suppose qu'on ne peut pas se fier aux gens des couches inférieures pour définir leurs propres objectifs et travailler jusqu'à les atteindre. Chez Favi et Sun Hydraulics, les gens arrêtent de pointer et personne ne contrôle les heures de travail. Un nombre grandissant de personnes sentent qu'ils sont toujours « ON », toujours joignables et ils doivent mettre les autres engagements de leur vie au second plan. Nous travaillons dans des cultures d'entreprise qui nous invitent à renier des choses que nous aimons. Si nous voulons être authentiques et entiers au travail, nous devons apprendre à parler des autres engagements importants de notre vie. Une pratique simple peut aider : à intervalle régulier, avoir une réunion où les collègues discutent du temps et de l'énergie qu'ils veulent engager à ce moment dans l'objectif de l'organisation. Si quelqu'un a besoin de dédier plus de temps à un engagement privé, la structure en petites équipes autogérées aide à fournir cette flexibilité.

Feedback et gestion de la performance

La plupart d'entre nous souhaitons recevoir du feedback sur notre contribution au travail. Nous souhaitons savoir : notre travail était-il utile ? Est-ce que ça valait la peine ? Mais sans surprise, les entretiens annuels d'évaluation sont dans beaucoup d'entreprises les moments les plus maladroits de l'année. D'un

côté on espère que notre contribution sera reconnue et d'un autre nous avons peut du feedback négatif qui pourrait avoir été construit durant l'année.

Mais souvent, on utilise le feedback pour consciemment ou inconsciemment mouler les autres dans ce que nous croyons qu'ils devraient être (Lebow & Spitzer). Les entretiens annuels devraient être des moments durant lesquels nos contributions sont célébrées et reconnues. Trois pratiques peuvent y aider :

- Dans nos discussions, adopter une approche du côté amour, tolérance et connexion plutôt que du côté peur, jugement et séparation.
- Nous devons apprendre le langage du cœur. On nous a dit d'évaluer les gens aussi objectivement que possible. C'est une erreur ; les évaluations ne sont jamais objectives mais nous le croyons. Nous devons apprendre à parler en « JE » afin de partager comment nous avons été inspiré, touché, blessé ou frustré par un résultat engendré par l'autre.
- Nous devons changer la nature de la discussion dans les entretiens. Parlons des rôles actuels sur un plan plus large de son trajet de vie, son potentiel, ses espoirs et ses choix. Faisons-en quelque chose de personnel, suscitons des histoires, célébrons les réalisations et explorons l'apprentissage derrière les échecs.

Diverses organisations ont instauré de nouvelles formes d'entretiens annuels (185-186).

Les démissions et licenciements

Un échec n'est qu'une invitation à apprendre et à grandir. Enquêter pour savoir ce qui s'est passé ; ce que vous êtes censé faire et ce que vous n'êtes pas censé faire. Regarder plus profondément encore et vous pourriez trouver une nouvelle route s'ouvrant à vous et vous menant où votre talent vous appelle. Les collègues peuvent apporter beaucoup de support dans cette phase.

Il convient de mentionner ici que les organisations en autogestion ont très peu de personnel en surplus : c'est pourquoi ils pratiquent très rarement les licenciements collectifs.

Tableaux des pratiques

	ORANGE	OPALES
Bâtiments (bureaux)	<ul style="list-style-type: none">- bâtiments standardisés, sans âme- nombre important de marqueurs de statut	<ul style="list-style-type: none">- espaces décorés soi-même, chaleureux, ouvert aux enfants, animaux et à la nature- pas de marqueur de statut

Valeurs et règles de base	<ul style="list-style-type: none"> - valeurs souvent indiquées sur une plaque ou affiche au mur 	<ul style="list-style-type: none"> - valeurs claires traduites dans des règles de base et en comportement (in)acceptables pour encourager un environnement safe - Pratiques pour cultiver une discussion continue autour des valeurs et des règles de base
Espaces de réflexion		<ul style="list-style-type: none"> - espace calme - groupe de méditation et silence - pratiques de réflexion pour les grands groupes - supervision d'équipe et coaching par les pairs
Construction de communauté		Pratiques de storytelling pour supporter la séparation de l'être et construire une communauté
Titres des jobs et descriptions de fonction	<ul style="list-style-type: none"> - les titres fournissent une identité et un statut - descriptions de fonction prescriptives 	<ul style="list-style-type: none"> - l'absence de description de fonction force chacun à chercher plus profondément le sens de l'identité - pas de description de fonction permettant l'autonomie de former les rôles
Engagement du temps consacré au travail		Discussion honnête à propos du temps individuel que la personne peut donner

		au travail face à d'autres engagements dans la vie
Conflits		<ul style="list-style-type: none"> - Temps régulier dédié à mettre au jour et solutionner les conflits - process multi-étapes de résolution des conflits - Chacun est formé à la gestion de conflits
Réunions	Beaucoup de réunions mais peu de pratiques de réunion	Pratiques spécifiques de réunion pour garder l'égo à vue et s'assurer que la voix de chacun soit entendue
Initiatives sociales et environnementales	<ul style="list-style-type: none"> - L'argent comme argument extrinsèque : seulement si ç a ne coûte pas trop - Seul le top peut prendre des initiatives qui ont des impacts financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - l'intégrité comme argument intrinsèque : quelle est la bonne chose à faire ? - Prise d'initiative distribuée, chacun sent la bonne chose à faire
Recrutement	Interviews par du personnel formé RH, le focus est mis sur la description de fonction	Interview par les futurs collègues, le focus est mis sur l'organisation et sur la raison d'être
Intégration	Principalement process d'intégration administratifs	<ul style="list-style-type: none"> - formation significative dans les compétences relationnelles et dans la culture d'entreprise - Programmes de rotation dans les services pour s'immerger dans l'organisation
Formation	- trajets de formation conçus par les RH	- Liberté personnelle et responsabilité pour la formation

	- Formation principalement sur les compétences et le management	- Importance critique de la formation « construction de culture » que tout le monde suit
Gestion de la performance	A pour but d'établir une photo objective de la performance passée	Demande personnelle dans le trajet d'apprentissage de chacun et dans sa vocation
Licenciement	Principalement un process légal et financier	Du support est apporté pour que ça devienne une opportunité d'apprentissage

Chapitre 2.6 Ecouter la raison d'être

Les énoncés de mission sont supposés fournir aux employés de l'inspiration et de la guidance. Mais demandez à un travailleur d'une organisation de vous dire quelle est la mission de son organisation. Presque toujours, vous aurez un blanc en retour. Et les CEO ne passent pas mieux le test que le middle management ou que les travailleurs de ligne. Si ce n'est pas l'objectif collectif qui mène les prises de décisions, alors quoi ? C'est l'instinct de conservation de l'organisation. La seule façon d'assurer sa survie est de saisir chaque opportunité de faire du profit et de gagner des parts de marché au frais de la concurrence. Ce mécanisme est valide en interne également : les managers luttent pour l'instinct de conservation de leurs unités dans des guerres intestines avec d'autres unités, pour obtenir plus de financement, de talent ou de reconnaissance.

Avec la transition vers l'opale, les gens apprennent à apprivoiser les peurs de leurs égos. Ce process laisse de l'espace pour explorer les questions plus profondes de sens et d'objectif, individuellement et collectivement. Quelle est ma vocation ? Qu'est-ce qui vaut vraiment la peine de réaliser ? La survie n'est plus vraiment une fixation pour les organisations OPALES. Mais par contre le but fondateur, la raison d'être importe. Ce n'est pas seulement une phrase sur une plaque à la réception mais une énergie qui inspire et donne de la direction. Le changement de l'instinct de conservation à la raison d'être transforme aussi un nombre de pratiques organisationnelles majeures (stratégie, budgets, objectifs, etc.)

La concurrence, la part de marché et la croissance

Quand une organisation vit vraiment pour son objectif, il n'y a pas de concurrence. Quiconque peut aider à atteindre l'objectif à une échelle plus large ou plus rapidement est un ami, un allié et pas un concurrent. Le fondateur de Buurtzorg a documenté et publié les façons de travailler de son entreprise pour inviter la concurrence à l'imiter. Il intervient souvent chez ses concurrents pour leur expliquer ses méthodes. La part de marché est seulement pertinente lorsqu'on compare avec d'autres organisations de paradigmes plus anciens. La croissance est seulement un objectif dans la mesure où une raison d'être peut être manifestée à une échelle plus large, mais jamais un objectif en lui-même. Le paradoxe est que, alors qu'elles n'ont pas l'obsession des organisations orange pour la croissance, les organisations étudiées OPALES ont des records fantastiques de croissance.

Le profit

Les organisations marchandes de ce livre ont une perspective différente sur le profit. Le profit est nécessaire et les investisseurs méritent un juste retour, mais l'objectif est la raison d'être, pas le profit. Le profit est comme l'air que nous respirons ; nous en avons besoin pour vivre mais nous ne vivons pas pour respirer. Dans les organisations OPALES, les profits sont un sous-produit d'un job bien fait. A nouveau, nous rencontrons un paradoxe : en se centrant sur la raison d'être plutôt que sur les profits, ces derniers tendent à être plus abondants.

La prise de décision au travers de la raison d'être

Une organisation est vue comme un système vivant, une entité avec une énergie propre, une identité propre, son propre potentiel créatif et son propre sens de direction. Nous n'avons pas à lui dire quoi faire ; nous devons juste écouter, être partenaire, la rejoindre dans sa danse et découvrir où cela va nous mener. Brian Robertson, d'HolacracyOne, parle de la raison d'être évolutionnaire pour indiquer que les organisations, tout comme nous, ont une vocation et une énergie d'évolution qui bouge vers cette vocation. Plusieurs exemples d'organisations qui évoluent sont décrites 200-202: Buurtzorg, Morning Star, Favi.

Pratiques pour écouter la raison d'être

Détecter

La réponse la plus simple : ne rien faire de spécial. Laisser l'autogestion opérer sa magie. En autogestion, chacun peut être un détecteur et initier des changements. Un exemple intéressant est celui de 2 infirmières chez Buurtzorg

qui détectaient que les personnes âgées qui tombent se cassent souvent la hanche. Le remplacement de la hanche est une opération de routine mais les patients ne recouvrent souvent pas une totale autonomie. Buurtzorg se demandait alors s'ils n'avaient pas un rôle à jouer dans la prévention des chutes chez les personnes âgées. Les 2 infirmières ont alors créé un partenariat avec 1 un physiothérapeute et un thérapeute occupationnel de leur région ; ils conseillaient les patients sur les changements à apporter dans leur intérieur et à leurs habitudes. D'autres équipes ont montré de l'intérêt et l'approche a été développée à travers tout le pays. Les 2 infirmières ont détecté un besoin et avec leur pouvoir d'autogestion ont agi. Dans l'organisation en autogestion, le changement peut venir de n'importe quelle personne qui détecte un besoin de changement.

Pratiques dans un royaume spirituel

Nous sommes tous dotés de détecteurs mais nous pouvons augmenter notre capacité de détection avec la pratique. Les pratiques de méditation ou spirituelles en particulier nous aident à prendre de la distance par rapport à nos besoins centrés sur nous-mêmes.

La chaise vide

Cette pratique consiste à allouer une chaise vide dans chaque réunion pour représenter l'organisation et sa raison d'être évolutionnaire. N'importe quel participant de la réunion peut, quand il le souhaite durant la réunion, changer de siège, pour écouter et devenir la voix de l'organisation.

Des procédés pour groupes importants

Lorsqu'une organisation fait face à un point d'inflexion majeur, il y a de nombreux processus élaborés qui peuvent aider les grands groupes à écouter ensemble la raison d'être de l'organisation et son sens de direction. Il y a bien un prérequis : les leaders doivent avoir la volonté de laisser leur pouvoir au groupe. Il ne leur est plus possible de contrôler ou de peser sur le résultat. Ils doivent se fier au fait que la détection collective du groupe viendra avec des meilleurs réponses qu'ils n'auraient pu le faire par eux-mêmes.

Incitant extérieur

Lorsque l'organisation est au clair avec sa raison d'être, le monde extérieur vient frapper à sa porte avec des opportunités.

La stratégie comme un processus organique

Dans les organisations OPALES, il n'y a pas de processus de stratégie. Personne à la tête n'établit de parcours à suivre pour les autres. Avec la raison d'être comme lumière guide, chacun, individuellement et collectivement est autonomisé pour détecter ce qui devrait l'être. La stratégie se déroule organiquement, à chaque instant, partout, étant donné que les gens jouent avec les idées et les testent sur le terrain.

Offre de produits et marketing

L'approche marketing des organisations OPALES est presque simpliste. Les organisations écoutent simplement ce qu'elles sentent comme la bonne offre. Il n'y a pas d'enquêtes client ou de groupes cibles. Essentiellement, le marketing se résume à cette phrase : « Ceci est notre offre. En ce moment, nous sentons que c'est la meilleure chose que nous pouvons faire. Nous espérons que vous aimerez ça. » Les organisations OPALES vont répondre à un besoin du monde pas en sintonisant au bruit du monde mais en écoutant son intérieur. L'approche orange du développement de produit est de façon prédominante un processus du cerveau gauche qui se centre sur les caractéristiques techniques, les étapes, les coûts de fabrication. Les organisations OPALES invitent aussi la capacité du cerveau droit.

Planifier, budgéter et contrôler

Au lieu d'essayer de prédire et contrôler, les organisations OPALES essaient de détecter et répondre. Faire des prédictions nous donne un confortable sens de contrôle. Mais la réalité est que les organisations et le monde dans lequel nous vivons sont devenus des systèmes complexes. Dans de tels systèmes, il devient insensé de prédire le futur et ensuite d'analyser pour la meilleure décision. Lorsque nous faisons ça, nous perdons de l'énergie et du temps mais nous produisons une illusion de contrôle et de perfection. Les organisations OPALES n'optent pas pour la meilleure décision mais pour une décision réalisable qui peut être implémentée rapidement. Sur base de nouvelles informations, la décision pourra être revisitée et améliorée par la suite. Les décisions ne sont pas postposées parce que quelqu'un pense que davantage d'informations ou de données pourraient mener à une meilleure décision. La décision peut être revue à n'importe quel moment si de nouvelles informations se présentent ou que quelqu'un trouve une meilleure idée. Les entreprises qui travaillent selon cette méthode progressent beaucoup plus rapidement et en douceur vers leur raison d'être

Pas d'objectifs à courts termes

Les organisations OPALES ne fixent pas d'objectifs à court terme TOP-DOWN. Les objectifs chiffrés sont considérés comme problématiques pour au moins 3 raisons : ils reposent sur l'hypothèse que l'on peut prédire le futur, ils biaisent notre comportement en l'éloignant de notre motivation interne et ils tendent à rétrécir notre capacité à détecter de nouvelles possibilités.

Dans les organisations en autogestion, les gens peuvent choisir de se mettre des objectifs chiffrés s'ils les trouvent utiles. Mais même avec des objectifs chiffrés auto-fixés, il est important de ne pas se focaliser uniquement sur l'objectif. Il faut rester ouvert à l'inattendu, à la nouveauté, aux signes qu'un futur différent de celui qu'on a imaginé à l'époque de la fixation des objectifs chiffrés pourrait vouloir se dérouler.

Des budgets simplifiés, pas de tracking de la déviation

Chaque année, la majorité des organisations traditionnelles construisent péniblement un budget ; en suivant la pyramide. Les organisations étudiées adoptent une approche plus simple :

- Les budgets sont établis uniquement si une certaine prévision est nécessaire pour donner de l'information pour une décision importante. Par exemple chez Favi, les équipes font des prévisions mensuelles pour l'année à venir, simplement pour sécuriser l'approvisionnement des matières premières.
- Si un budget est établi, il n'y a pas de réglage qui vienne du dessus.
- Les budgets sont utilisés pour prendre une décision, pas pour contrôler la performance.

La gestion du changement

Dans les organisations étudiées, le changement semble se passer naturellement et continuellement. Il ne semble pas qu'il faille y faire attention, faire des efforts ou du management. Dans un monde d'autogestion, les systèmes vivants ont la capacité innée de détecter les changements dans leur environnement et de s'adapter à partir de leur intérieur. Dans une forêt, il n'y a pas un arbre master qui planifie et dicte le changement quand la pluie tombe ou quand le printemps arrive. L'écosystème entier réagit de façon créative au moment-même. Les gens sont libres d'agir sur ce qu'ils détectent ; ils ne sont pas mis dans une boîte par des descriptions de fonctions statiques, des lignes de reporting et des unités fonctionnelles.

Les clients, les fournisseurs et le flux d'information

Lorsqu'une organisation prend sa raison d'être au sérieux, elle ne peut pas limiter ses préoccupations aux frontières de l'organisation. Elle va

naturellement influencer sur les fournisseurs et les clients dans sa quête de coller à sa raison d'être.

Le management de l'humeur ciblée.

La psychologie, la neuroscience, les traditions de la sagesse ancienne nous apprennent, chacun à sa façon, combien les humeurs et les émotions sont puissantes et sont capables de limiter ou d'augmenter ce que nous pouvons réaliser. Gérer l'humeur dans une organisation est un outil très puissant qui peut aider à réaliser un objectif collectif.

La raison d'être individuelle et organisationnelle

Quand les raisons d'être individuelle et organisationnelle entrent en résonance et se renforcent l'une l'autre, des choses extraordinaires peuvent se passer. Quand le travail rencontre la vocation, nous nous trouvons dans un état de grâce. Travailler depuis nos forces, tout se passe sans effort et nous nous sentons productifs comme jamais.

	ORANGE	OPALE
Concept de raison d'être	La première raison d'être et l'auto-préservation de l'organisation (peu importe ce que dit la déclaration de mission)	L'organisation est vue comme une entité vivante avec sa propre raison d'être évolutionnaire
Stratégie	La stratégie est définie par le top	La stratégie émerge organiquement de l'intelligence collective des employés en autogestion
Prise de décision	Pas de pratique pour écouter la raison d'être ; auto-préservation et la concurrence sont les facteurs clés de la prise de décision	Pratiques pour écouter la raison d'être : - chacun est un détecteur - process pour grands groupes - méditation,... - réponses aux sollicitations extérieures
Concurrence	La concurrence est l'ennemi qui mène à l'action	Le concept de concurrence n'est pas pertinent. Les

		concurrents sont encouragés à poursuivre également la raison d'être
Croissance et part de marché	Facteurs clés de succès	Importants seulement s'ils participent à la réalisation de la raison d'être
Profit	Indicateur très important	Indicateur lagging : il viendra naturellement en faisant la bonne chose
Marketing et développement de produit	<ul style="list-style-type: none"> - outside in : enquête clients et segmentation pour définir l'offre - les besoins des clients sont créés si nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> - inside out : l'offre est définie par la raison d'être - Guidé par l'intuition et la beauté
Planification, budget et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - basé sur « prédire et contrôler » - cycles pénibles de planification à moyen terme, budgets annuels et mensuels - se coller au plan est la règle, les déviations doivent être expliquées et les trous comblés - des objectifs chiffrés ambitieux pour motiver les employés 	<ul style="list-style-type: none"> - basé sur « détecter et répondre » - des budgets inexistants ou radicalement simplifiés, pas de tracking de la déviation - Solutions réalistes et des petites itérations plutôt que rechercher la parfaite réponse - Détecter continuellement les besoins - pas d'objectifs chiffrés
Gestion du changement	Arsenal complet d'outils pour que l'organisation change de A à B	Le changement n'est plus une sujet pertinent car les organisations s'adaptent constamment de l'intérieur
Fournisseurs et transparence	Fournisseurs choisis sur base de prix et qualité	Fournisseurs aussi choisis pour

	- secret vers le monde extérieur	l'adéquation avec la raison d'être - transparence totale invite les gens de dehors à faire des suggestions pour améliorer l'atteinte de la raison d'être
Gestion de l'humeur		Détecter consciemment quelle humeur pour être utile pour la raison d'être
Raison d'être individuelle	Ce n'est pas le rôle de l'organisations à aider l'employé à identifier sa vocation individuelle	Recrutement, formation et évaluations utilisées pour explorer la jointure entre la vocation individuelle et la raison d'être de l'entreprise.