



Frédéric Laloux

Reinventing Organizations

Vers des communautés de travail inspirées



diateino

REINVENTING ORGANIZATIONS

Catalogage : ressources humaines, autogouvernance, épanouissement professionnel, intelligence collective

Directrice éditoriale : Claire Gautier

Assistants éditoriales : Louise Baudrillart et Louise Péroche

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

Titre original : *Reinventing Organizations – A guide to Creating Organizations
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*

Édition originale : Nelson Parke, 2014

Copyright © 2014 Frédéric Laloux

Édition française 2015 : Les Éditions Diateino

Copyright © 2015 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-202-1

Conception graphique de la couverture : Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Illustration de la couverture © Djemphoto – depositphotos.com.

Les éditions Diateino remercient Vahlen, la maison d'édition allemande du livre de Frédéric Laloux, de leur avoir permis de s'inspirer de leur couverture.

Retrouvez-nous sur :

<http://diateino.com>

<http://twitter.com/diateino>

<http://facebook.com/diateino>

Frédéric Laloux

REINVENTING ORGANIZATIONS

VERS DES COMMUNAUTÉS DE TRAVAIL INSPIRÉES

Préface de Gilles-Noël Poirieux

Traduction de Philippe Blanchard

diateino

L'auteur et l'éditeur remercient l'Association des dirigeants d'EVH (Vers une Entreprise Vivante par et pour des Femmes et des Hommes Vivants <http://reseau-evh.com>) pour sa confiance et son concours financier qui a rendu possible la traduction de ce livre.

SOMMAIRE

Index des structures et des pratiques clés	15
Préface	17
Introduction : l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation	21
Les limites des modèles organisationnels actuels	23
Les questions à l'origine de ce livre	25
Première partie : les organisations au cours de l'évolution	27
Deuxième partie : recherche empirique : ce que les pionniers peuvent nous apprendre	28
Troisième partie : les conditions de la réussite	31

PREMIÈRE PARTIE

Histoire et développement des organisations

CHAPITRE 1.1

D'un paradigme à l'autre : modèles d'organisation d'hier et d'aujourd'hui

Stade Réactif – Paradigme InfraRouge	35
Stade Magique – Paradigme Magenta	38
Stade Impulsif – Paradigme Rouge	39
Les organisations du stade Rouge	40
Stade Conformiste – Paradigme Ambre	41
Les organisations du stade Ambre	42
Stade de la Réussite – Paradigme Orange	44
Les organisations du stade Orange	49
Stade Pluraliste – Paradigme Vert	52
Les organisations du stade Vert	58
Du Rouge au Vert : la coexistence de différents modèles d'organisation	60
	65

CHAPITRE 1.2

À propos des stades de développement	69
La complexité de l'évolution humaine	70
D'un stade à l'autre	72
Les théories du développement et les entreprises	73
L'influence déterminante des dirigeants	74

CHAPITRE 1.3

Le stade Évolutif Opale	77
Maîtriser les peurs de l'ego	78
La justesse intérieure comme boussole	78
La vie comme déploiement de soi	79
Se focaliser sur ses forces	81
Accepter l'adversité de bonne grâce	81
Une sagesse au-delà du rationnel	82
En quête de la pleine authenticité	84
La pleine authenticité en relation avec autrui	85
La pleine authenticité en relation à la vie et à la nature	86
Qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises Opale ?	87

DEUXIÈME PARTIE

Structures, modes de fonctionnement et culture des organisations Opale

CHAPITRE 2.1

Trois avancées et une métaphore	91
Une nouvelle métaphore : les entreprises comme organismes vivants	91
Les trois avancées des entreprises Évolutives Opale	93
Les entreprises étudiées dans ce livre	94

CHAPITRE 2.2

Autogouvernance (structures)	99
Un cas d'école : passer de l'Orange à l'Opale	101
Des équipes autonomes	104
Des résultats renversants	105
Pas de chef	106
Pas d'encadrement intermédiaire	109
Des fonctions supports réduites au strict minimum	112

Les cols bleus deviennent Opale	115
Pas de comité exécutif, peu de réunions	119
Coordination et partage du savoir entre les équipes	120
La confiance plutôt que le contrôle	124
L'énergie de la confiance	127
Gestion de projets	129
Adaptation à des dizaines de milliers de salariés	133
Des groupes de travail volontaires	137
Pas d'organigramme, pas de description ni d'intitulés de postes	139
Élèves, professeurs et parents en autogouvernance : une école Opale	142
CHAPITRE 2.3	
Autogouvernance (processus)	149
Prise de décision : la sollicitation d'avis	150
Prise de décision en situation de crise	155
Achats et investissements	158
Postulats explicites	160
Communication interne	164
Résolution de conflits	167
Définition de rôles et allocation de ressources	170
Gestion de la performance au niveau des équipes	181
Gestion de la performance au niveau individuel	184
Licenciements	186
Rémunération et incitations financières	190
En bref : structures, processus et modes de fonctionnement de l'autogouvernance	196
CHAPITRE 2.4	
En quête de plénitude (pratiques générales)	207
Inviter notre humanité au travail	211
Cadres de travail ouverts et protecteurs	212
Espaces de recueillement	222
Narration	228
Réunions	233
Gérer les conflits	237
Bâtiments et statuts	239
Préoccupations environnementales et sociales	242

CHAPITRE 2.5	
En quête de plénitude (processus RH)	249
Recrutement	250
Intégration	252
Formation	255
Descriptions de poste, intitulés de poste et plan de carrière	259
Implication, horaires de travail et flexibilité	260
Feedback et management de la performance	263
Renvois et licenciements	268
En résumé, des pratiques d'entreprise qui nous invitent à vivre en plénitude	270
CHAPITRE 2.6	
À l'écoute du projet des entreprises Opale	275
Concurrence, parts de marché et croissance	277
Profit	280
Prendre des décisions en se mettant à l'écoute de la raison d'être Évolutive	284
Comment être à l'écoute de la raison d'être Évolutive	288
La stratégie comme processus organique	294
Offre produits et marketing	295
Planning, budgets et contrôle	298
Accompagnement du changement	305
Clients, fournisseurs et transparence	307
Prêter attention au climat de l'entreprise	309
Projet individuel et projet d'entreprise	311
À l'écoute de la raison d'être Évolutive : résumé	314
CHAPITRE 2.7	
Traits culturels communs	319
Interaction de la culture, des systèmes et des visions du monde : les quadrants	321
Autogouvernance	325
Plénitude	326
Raison d'être Évolutive	328

TROISIÈME PARTIE
L'émergence des organisations Opale

CHAPITRE 3.1	
Les conditions nécessaires	335
LE DIRIGEANT	338
Garant de l'espace	339
Incarner de façon exemplaire les trois révolutions Opale	343
Un collègue comme les autres	349
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ACTIONNARIAT	354
NÉCESSAIRE MAIS PAS SUFFISANT	361
CHAPITRE 3.2	
Créer une entreprise Opale	365
Postulats et valeurs générales	367
Trois pratiques en lien avec l'autogouvernance	369
Quatre pratiques en lien avec la plénitude	370
Deux pratiques en lien avec la raison d'être	371
CHAPITRE 3.3	
Transformer une entreprise	373
Créer les conditions de l'autonomie (« <i>self-management</i> »)	375
Créer les conditions de la plénitude	386
Créer les conditions de réalisation de la raison d'être Évolutive	393
CHAPITRE 3.4	
Les résultats	397
La preuve par l'exemple	399
Les moteurs d'une performance révolutionnaire	403
CHAPITRE 3.5	
Entreprises Opale et sociétés Opale	407
À quoi pourrait ressembler une société Évolutive Opale ?	408
Les entreprises Opale dans une société Opale	417
Créer l'avenir	420

ANNEXES

ANNEXE 1

Questionnaires d'enquête	427
Premier questionnaire : structure, processus et modes de fonctionnement	427
Second questionnaire : les conditions de l'émergence et de la résilience	433

ANNEXE 2

Au-delà du stade Évolutif Opale	435
La conscience transcendante	436
La conscience de l'unité	437

ANNEXE 3

La structure des entreprises Opale	439
Les équipes parallèles	439
L'entrelacs des engagements	441
Les équipes emboîtées	441
Quelle est la structure la plus appropriée ?	443

ANNEXE 4

Vue synoptique des structures, modes de fonctionnement et processus des entreprises Opale et Orange	449
Notes	457
Index	475
Remerciements	481
Remerciements pour l'édition française	483

INDEX DES STRUCTURES ET DES PRATIQUES CLÉS

Structures

Cadre organisationnel 104, 106, 109, 439
Fonctions support 112
Équipes projet / Groupes de travail 129,137
Conseil d'administration / Actionnariat 354, 417

Ressources humaines

Recrutement 230, 250, 312
Intégration 252
Formations et coaching 255
Team building 80, 223, 228
Horaires de travail 260
Intitulé de poste / Description de poste 139, 259
Objectifs 301
Feedback / Gestion de la performance 181, 183, 263
Rémunération 190
Promotions / Renouvellement du personnel 170, 259
Licenciements 186, 268

Vie quotidienne

Bureaux 133, 211, 239
Réunions 233
Prise de décision 149, 155
Résolution de conflits 167, 237
Circuits d'information 164, 308
Culture / Valeurs 217, 218, 319
Cohésion globale / Espaces de recueillement 222, 229

Principaux processus organisationnels

Projets / Stratégies 277-283, 288, 294
Innovation / Développement de produits 296