



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 : 978-2-35456-105-5

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

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

Vente / Marketing 296, 302

Achats / Investissements 158

Budgétisation / Contrôle 124, 298

Finance / Financements 354

Préoccupations environnementales et sociales 243

Accompagnement du changement 155, 305

PRÉFACE

« Chef ! Laissez-moi vivre, entreprendre, suivre mes intuitions et je vous donnerai le meilleur de moi-même ! » Ce que je souhaite pour moi, pourquoi ne pas l'offrir aussi à mes collaborateurs et à l'ensemble de l'entreprise ?

Je n'ai jamais eu l'ambition d'être DG et pourtant j'ai eu un parcours « heureux et chanceux » durant vingt ans en tant que DG au sein du groupe Sodexo, sur des entités pays allant de 150 à 15 000 collaborateurs. Face à ceux qui m'ont nommé à ces postes, je me suis senti non pas dévisagé mais envisagé, ce qui m'a rappelé les professeurs exigeants et bienveillants de notre enfance dont le regard nous suit tout au long de notre vie. Fort de cette confiance au sein d'un groupe qui met en avant ses intrapreneurs, fort de l'en-Vie partagée avec mes équipes d'aller là où les autres ne vont pas, j'ai croisé la route de personnes qui m'ont fait comprendre la nécessité de changer profondément notre façon de faire en entreprise, en osant faire confiance et en rendant chacun acteur de ce changement.

Depuis mon retour en France il y a presque trois ans, il est une remarque, lancée lors de dîners informels après les présentations d'usage, qui me fait mal : « Ah bon ? Tu es DG ? Pourtant tu as l'air sympa et authentique ! »

Quelque chose ne tourne pas rond dans la plupart des organisations aujourd'hui, qui pourtant ont connu leur moment de gloire, qu'elles soient leaders mondiaux ou PME nationales. Les réductions de coûts mal expliquées, la course au « faire plus de profit avec moins », les process décidés sans consultation du terrain, tout cela déstabilise et désengage les équipes. Nos collaborateurs, nos enfants, notre civilisation attendent plus de nous qu'une simple bataille pour le respect des promesses faites au marché et aux actionnaires, ou pour faire mieux que le concurrent benchmark !

C'est ce que me confient de plus en plus de patrons, au détour d'une conversation privée ou dans des associations comme EVH, où l'on se

livre plus librement, sans avoir peur d'être jugé. Ils sentent que quelque chose ne fonctionne plus, qu'il faut faire autrement. Afin de permettre à nos enfants de vivre dans un monde meilleur, il faut faire tomber les masques, cesser de déconnecter nos aspirations, nos tripes et notre âme.

L'homme qui m'a le plus inspiré dans ma carrière se prénomme Juan. Il était DG Sodexo en Colombie alors que j'étais jeune DG en Pologne. Juan, au lieu de fuir sa ville de Medellín autrefois tristement célèbre pour ses cartels de la drogue, avait décidé d'y construire une entreprise performante, s'appuyant largement sur ses équipes pour développer de très nombreux services à partir de notre métier d'origine, la restauration collective.

C'est de cette rencontre providentielle en juin 2001 à Medellín avec ce dirigeant simple et lumineux qu'est né mon premier projet de mise en intelligence collective : le projet Eldorado. Celui-ci a consisté à demander à l'ensemble des 150 managers de Sodexo Pologne de vendre de nouveaux services à nos clients en s'appuyant sur la relation de confiance que nous avons instaurée avec eux, en les écoutant pour construire ensemble des solutions.

Ce n'était plus le « monopole » des forces de vente, ou celui de l'offre toute prête des équipes marketing, qui comptait : c'était l'en-Vie de ceux qui souhaitaient construire une entreprise saine, vivante et prospère où chacun pourrait apporter le meilleur de lui-même et où les « monopoles » ne seraient plus seulement gouvernés par les primes d'objectifs mais au service de tous.

Après six mois d'efforts, ce projet était sur le point de capoter (les chefs de services voulaient tout contrôler et le comex était divisé au sujet du process). Et puis les dix premiers « eldoradiens » ont émergé ; ni des ingénieurs, ni des grands diplômés issus des rangs de Sodexo France, mais des managers de terrain, en particulier des femmes qui avaient vécu les années de guerre en Pologne, le communisme et la restauration collective d'État. Elles se sont levées, heureuses d'être enfin considérées, et ont convaincu leurs clients de se lancer avec elles dans l'aventure. Un an plus tard, la moitié des managers adoptaient leur projet ! Cela représente chaque année une croissance additionnelle « naturelle » de 3 % du chiffre d'affaires de toute la société, et ce principalement grâce aux équipes sur le terrain.

Quelques temps après, j'ai rencontré Bertrand Martin (ex-DG de Sulzer), qui m'a accueilli dans le réseau EVH, et Jean-François Zobrist

(FAVI), qui est intervenu à l'APM de Varsovie. Grâce à eux, je me suis senti moins seul : j'ai vu que d'autres dirigeants avant-gardistes abordaient différemment l'entreprise pour la rendre plus humaine et donc plus performante. Depuis lors, je saisis chaque opportunité de rencontrer et d'échanger avec tous ceux qui réussissent la mise en intelligence collective de leur organisation, tout en poursuivant mon cheminement personnel sur la mise en œuvre d'initiatives collaboratives, conforté en cela par la lecture de *Reinventing Organizations*.

Frédéric Laloux, qui est à l'image de son livre, authentique, généreux, profond et lumineux, m'a en effet permis de mieux comprendre les organisations, celles que j'ai dirigées ou simplement approchées, leur stade de développement – reflet du niveau d'évolution et du cadre de référence de ceux qui les dirigent. *Reinventing Organizations*, qui va plus loin que tout ce qui a été écrit à ce jour, m'a aussi ouvert des perspectives sur la nouvelle génération d'organisations, offrant de multiples exemples de leurs pratiques, qui sont autant de sources d'inspiration et de mise en mouvement.

Cet ouvrage arrive au bon moment pour les nombreux dirigeants qui veulent vivre leur vie d'entrepreneur non seulement en suivant leur instinct, cette énergie vitale qui vient du cœur et de l'âme, mais aussi en considérant l'énergie de toutes celles et ceux qui composent leur organisation, et en tenant compte de leurs propositions. Je souhaite à ses lecteurs de ressentir, comme pour moi, cet appel du large, ce vent neuf qui souffle sur les nouveaux écosystèmes dans lesquels tous les acteurs de l'entreprise offrent le meilleur d'eux-mêmes, en pleine conscience. J'espère qu'ils pourront, grâce à ce livre, se mettre en mouvement et œuvrer à l'accompagnement et au partage des initiatives qui permettront aux organisations de prospérer, pour le bien de tous et des générations futures.

Gilles-Noël Poirieux
Président d'EVH

INTRODUCTION

L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION

On ne change pas les choses en s'opposant à ce qui existe déjà. Pour que les choses changent, il faut construire un nouveau modèle qui rende l'ancien obsolète. – Richard Buckminster Fuller

Le grand philosophe et savant grec Aristote a affirmé, dans un traité écrit en 350 av. J-C, que les femmes avaient moins de dents que les hommes¹. Nous savons aujourd'hui que c'est une absurdité. Mais pendant près de 2 000 ans, ce fut une vérité acceptée dans le monde occidental. Jusqu'au jour où quelqu'un eut une idée révolutionnaire : et si on les comptait ?

La méthode scientifique, qui consiste à formuler une hypothèse et à la vérifier, est si profondément enracinée dans notre façon de penser que nous avons du mal à concevoir que des êtres intelligents puissent faire une confiance aveugle à l'autorité et ne pas soumettre ses affirmations à vérification. On pourrait nous pardonner de croire que les gens étaient peut-être moins intelligents en ce temps-là ! Mais avant de les juger trop durement, posons-nous la question de savoir si les générations futures ne se moqueront pas de nous de la même manière. Est-il impossible que nous soyons, nous aussi, prisonniers d'une compréhension simpliste du monde ?

Il y a des raisons de croire que cela pourrait être le cas. Permettez-moi, à titre d'exemple, de vous poser une question : combien de cerveaux possède un être humain ? J'imagine que vous allez répondre « un seul » à moins que, flairant le piège, vous ne me disiez « deux », en pensant à l'opposition bien connue entre cerveau gauche et cerveau droit. On sait aujourd'hui que nous en avons trois : le gros cerveau qui est logé dans notre crâne, bien entendu, mais aussi un petit cerveau situé dans notre

cœur et un troisième dans nos entrailles. Les deux derniers sont beaucoup plus petits mais pas négligeables pour autant : celui des intestins a autant de neurones qu'un cerveau de chien, et celui du cœur autant que celui d'une souris². Mais surtout, il s'agit de systèmes nerveux autonomes qui fonctionnent en harmonie, tout en ne prenant aucun ordre de leur grand frère situé dans la tête.

Et voici qui devient intéressant : le cerveau du cœur et celui des entrailles n'ont été découverts que récemment même si nous avons depuis longtemps les moyens techniques de les identifier. Pour les voir, il suffit d'un cadavre, d'un bistouri et d'un microscope grossier. En réalité, le cerveau entérique a été découvert dès 1860 par le docteur Auerbach, un médecin allemand. Sa découverte a été développée par deux de ses collègues anglais, Bayliss et Starling. Et pourtant, phénomène extraordinaire, le milieu médical semble avoir complètement oublié le cerveau entérique pendant un siècle, avant qu'il soit redécouvert à la fin des années 1990, notamment par le neuroscientifique américain Michael Gerson.

Comment la communauté scientifique a-t-elle pu oublier l'existence d'un cerveau ? Je crois que la raison tient au système de croyances de notre époque. Dans une vision hiérarchique du monde, il ne peut y avoir qu'un seul cerveau qui dirige le corps, comme il ne peut y avoir qu'un seul dirigeant à la tête d'une organisation. Intuitivement, nous savons bien pourtant que nous avons trois cerveaux. À peu près toutes les langues dans le monde ont des expressions comme « se fier à ses tripes » ou « mon cœur me dit de... » (alors qu'aucune langue ne dit « se fier à son genou » ou « mon rein me dit de... »). Mais notre esprit rejette cette intuition, car l'idée que trois cerveaux autonomes travaillant de façon coordonnée, sans que l'un ne soit le boss des autres, n'est pas compatible avec la conviction que le monde a besoin de hiérarchies pour fonctionner.

Ce n'est peut-être pas une coïncidence si nous avons découvert (ou redécouvert) les deux autres cerveaux au moment où Internet prenait une place centrale dans notre vie. Avec Internet, une nouvelle représentation du monde émerge : non seulement un réseau d'intelligences distribuées et connectées est possible, mais il est peut-être encore plus puissant qu'un système hiérarchique centralisé. Cette nouvelle conception nous permet d'envisager l'existence de trois cerveaux travaillant en intelligence partagée.

Nous sourions à l'idée que les gens du Moyen Âge pouvaient croire à l'affirmation d'Aristote que les femmes ont moins de dents que les hommes.

Et pourtant, il semble que nous puissions être, nous aussi, aveuglés à certaines réalités, du fait de notre système de pensée. Pendant près d'un siècle, des scientifiques n'ont pas eu la curiosité d'utiliser leur microscope pour découvrir d'autres cerveaux, puisqu'il n'était pas pensable qu'il y en ait plus d'un. De la même manière, les contemporains de Galilée refusaient de regarder dans le télescope car il était impensable pour eux que Dieu ait placé la terre ailleurs qu'au centre de l'univers.

Les limites des modèles organisationnels actuels

Je m'intéresse aux organisations et aux questions de collaboration, pas à la médecine ni à l'astronomie. Mais la question fondamentale demeure la même : notre vision du monde limite-t-elle notre façon de penser les organisations et le management ? Si nous changeons de système de croyances, pourrions-nous inventer une nouvelle façon de travailler ensemble, plus productive, plus harmonieuse, plus inspirée ?

Pourquoi se poser la question ? Qu'y a-t-il, après tout, de si problématique dans nos entreprises actuelles, avec nos modes de management ? Pendant des milliers et des milliers d'années, les humains ont vécu sous la menace constante des famines et dans la peur des épidémies, toujours à la merci d'une sécheresse ou d'une simple grippe. Et, soudain, comme surgie de nulle part, la modernité nous a apporté en l'espace de deux siècles une prospérité et une espérance de vie totalement nouvelles. Et ce progrès extraordinaire n'a pas été le fait d'individus agissant seuls mais de personnes qui collaboraient au sein d'organisations :

- Dans nos économies de marché, des entreprises de toute taille ont créé des richesses sans précédent, en particulier dans le monde occidental. Elles sont notamment en train de sortir de la misère et de la pauvreté des millions d'Indiens, de Chinois et d'Africains. Nous avons construit des chaînes d'approvisionnement extrêmement complexes, qui ne cessent de créer entre les êtres humains des liens dont on peut penser qu'ils contribuent plus au maintien de la paix entre les nations qu'aucun accord politique ne l'a jamais fait.
- Un réseau serré d'organisations – centres de recherche, laboratoires pharmaceutiques, facultés de médecine, compagnies d'assurance – a

donné naissance à un système médical hautement élaboré, inimaginable il y a seulement un siècle. Au cours des 100 dernières années, il a contribué à allonger de près de 20 ans l'espérance de vie dans les pays occidentaux. La mortalité infantile a été réduite de 90 % et la mortalité maternelle de 99 %. Des fléaux de toujours comme la polio, la lèpre, la variole et la tuberculose font pratiquement partie du passé, même dans les pays les plus pauvres.

- En matière d'éducation, un réseau d'institutions – jardins d'enfants, écoles primaires, collèges, lycées et facultés – a apporté à des millions d'enfants et de jeunes une instruction qui était autrefois l'apanage d'une toute petite minorité. Le taux d'alphabétisation, qui va de soi pour nous aujourd'hui, est sans précédent dans l'histoire de l'humanité.
- Partout dans le monde, le secteur non-lucratif se développe de façon spectaculaire depuis plusieurs décennies, et crée des emplois à un rythme plus rapide que les entreprises à but lucratif. De plus en plus de personnes donnent de leur temps, de leur énergie et de leur argent pour des causes qui comptent pour elles et pour le monde.

En moins de deux siècles – le temps d'un claquement de doigts au regard de l'histoire de notre espèce – les organisations modernes ont fait faire à l'humanité des progrès inouïs dont aucun n'aurait été possible si elles n'avaient fourni le cadre qui permet à des énergies individuelles de se fédérer.

Et pourtant, nous sommes nombreux à sentir que notre façon de penser l'entreprise et le management ne correspond plus à notre temps ni à nos attentes. De nombreuses études montrent que le travail est beaucoup plus souvent source de stress et de souffrance que de passion et de sens. Et cela ne se limite pas seulement à ceux qui triment au bas de la pyramide. Au cours de mes quinze années de conseil et de coaching en entreprise, j'ai levé le voile sur un secret bien gardé : la vie au sommet des organisations n'est pas beaucoup plus épanouissante. Derrière les fastes de la réussite, la vie des grands chefs d'entreprise est souvent faite de réelles souffrances. Leur activité débordante cache parfois mal un grand vide intérieur. Les jeux de pouvoir, les luttes internes et la pression des résultats finissent par laisser des traces. Au bas comme au sommet de la pyramide, les entreprises sont trop souvent des lieux sans âme, au sens premier du terme : des lieux où nos egos s'empoignent et s'épuisent, et où nos âmes se sentent étrangères.

Nous savons instinctivement que le management est dépassé. Vus à la lumière de ce début de XXI^e siècle, ses rituels et ses procédures paraissent légèrement ridicules. C'est pourquoi les bouffonneries d'un « comic strip » de Dilbert ou un épisode de la série The Office sont à la fois familiers et grinçants. – Gary Hamel

Ce livre n'est pas une diatribe contre les grandes entreprises et leur folie de profit. Les fonctionnaires des administrations publiques et les salariés du secteur associatif sont rarement plus enthousiastes quand ils parlent de leur travail. Même des personnes qui ont choisi leur métier par vocation, comme c'est le cas de nombreux médecins, d'infirmières ou d'enseignants par exemple, sont lasses de la manière dont leur organisation les amène à exercer leur travail. Les professeurs, les médecins et les infirmières abandonnent en très grand nombre le métier qu'ils avaient choisi. Nos écoles ne sont malheureusement, pour la plupart, que des machines sans âme où élèves et professeurs se contentent de jouer mécaniquement le rôle qui leur est assigné. Nous avons fait de nos hôpitaux des institutions froides et bureaucratiques qui empêchent trop souvent les médecins et infirmières d'écouter et de soigner avec leur cœur.

Les questions à l'origine de ce livre

Bien sûr, des dirigeants d'entreprises et des directeurs de ressources humaines cherchent à trouver des solutions à ces défis, et à rendre le travail plus intéressant, plus efficace et plus épanouissant. Cela passe souvent par de grands projets de changement : changements culturels, nouveau paradigme de leadership, centralisations, décentralisations, nouveaux systèmes informatiques, élaboration d'une vision et d'une raison d'être de l'entreprise, nouveaux systèmes de rémunérations et de bonus. Toutes les façons de faire fonctionner les organisations semblent avoir été expérimentées et avoir atteint leurs limites. On en arrive à penser parfois que toutes ces tentatives d'amélioration semblent finalement contribuer au problème, plutôt qu'à sa solution.

Nous sommes nombreux à espérer, au fond de nous, qu'on puisse inventer une tout autre façon de fonctionner, un autre modèle d'organisation,

porteur de sens, où nous serions libres d'exprimer pleinement notre potentiel. Mais est-ce vraiment possible ? Ou n'est-ce qu'une douce rêverie ? Et s'il était possible de créer des organisations fondamentalement plus épanouissantes, à quoi ressembleraient-elles ? Comment les faire naître ? Voilà les questions qui sont au cœur de ce livre.

Pour moi il ne s'agit pas d'interrogations philosophiques, mais de questions éminemment pratiques, qui méritent des réponses concrètes. Car si nous sommes, grosso modo, tous d'accord sur ce qui ne va pas dans notre système de gestion actuel, nous manquons cruellement d'alternatives. De plus en plus de personnes seraient prêtes à adopter d'autres modèles, d'autres pratiques, si nous savions lesquels ! Mais pour cela, il nous faut une vision claire de ce que pourraient être de nouveaux modèles d'entreprises, d'écoles, d'hôpitaux. Et au-delà de la vision, nous avons surtout besoin de réponses à des questions précises et concrètes. La vieille pyramide hiérarchique a vécu, nous le sentons bien, mais par quoi la remplacer ? Chacun devrait pouvoir prendre des décisions importantes, pas seulement ceux qui sont « en haut », mais si tout le monde décide, comment faire pour éviter le chaos ? Pour prendre des exemples concrets, qui décide des promotions et des augmentations de salaire, dans un modèle sans pyramide hiérarchique ? Est-il possible d'inventer des processus pour répondre à ces questions qui évitent les jeux de pouvoir dont nous ne voulons plus ? Comment faire des réunions vraiment productives où plutôt que de laisser les egos se faire la guerre nous pourrions laisser parler notre cœur ? Comment vraiment donner du sens à ce que nous faisons, au-delà des professions de foi ronflantes qui nous inspirent souvent du cynisme ? Certes, nous avons besoin d'une vision, d'une conceptualisation de ce que pourrait être un nouveau type d'organisation. Mais il nous faut aussi et surtout des réponses concrètes à des dizaines de questions pratiques comme celles-ci.

Je vais me focaliser dans ce livre sur la question du fonctionnement des organisations. Des considérations plus larges, sur les aspects sociaux et environnementaux, ne sont évidemment jamais très loin. Notre planète est devenue trop petite pour héberger notre modèle économique. Nos entreprises contribuent massivement à l'épuisement des ressources naturelles, de nos réserves d'eau et de nos terres arables, tout comme à la destruction des écosystèmes et au changement climatique. Nous jouons à la roulette russe avec l'avenir, misant sur le

fait que des solutions technologiques, encore à trouver, nous aideront à résoudre tous ces problèmes. Ce pari me paraît pour le moins risqué. Du point de vue économique, un modèle de croissance infinie dans un monde aux ressources finies nous mène droit dans le mur. Les récentes crises financières ne sont peut-être que les frémissements avant-coureurs d'un effondrement économique d'une bien plus grande ampleur. Ce n'est probablement pas une exagération mais une triste réalité : la survie des espèces, des écosystèmes, et même de l'humanité dépend d'un changement radical dans notre façon de penser les entreprises et l'économie.

Première partie :

Les organisations au cours de l'évolution

On cite souvent une phrase d'Einstein qui dit qu'on ne peut résoudre un problème depuis le niveau de conscience qui l'a créé. Si ce que dit Einstein est juste, une nouvelle façon de voir les choses, un autre niveau de conscience, une nouvelle conception du monde sont le préalable indispensable à la réinvention des organisations humaines.

Pour certains, c'est se bercer d'illusions que de croire que l'humanité puisse accéder à une autre vision du monde et par là inventer un autre paradigme de gestion. Pourtant, c'est ce qui s'est produit à plusieurs reprises dans l'histoire de l'humanité, et certains indices laissent penser qu'un nouveau changement de paradigme, et, au-delà, un nouveau modèle d'organisation, sont en train d'émerger.

Un grand nombre de chercheurs – psychologues, philosophes et anthropologues – ont étudié l'évolution de la conscience humaine depuis la Préhistoire jusqu'à nos jours. Tous sont d'accord sur le fait que cette évolution s'est faite par bonds en avant. À chaque étape, l'humanité a fait un saut dans ses capacités – cognitives, morales, psychologiques – ce qui lui a permis de constituer des sociétés de plus en plus complexes. Chaque bond en avant a donné naissance à des formes nouvelles de technologies, d'économies, de gouvernements et de religions. Un aspect de cette évolution n'a, me semble-t-il, pas encore reçu l'attention qu'il mérite : chaque bond en avant a également donné naissance à un nouveau modèle d'organisation. C'est cette histoire que raconte la première partie de ce livre : celle de l'évolution de la conscience humaine et, à chaque étape,

de l'invention de nouveaux modèles d'organisation. (Ces modèles successifs coexistent encore largement aujourd'hui, si bien que ce point de vue historique apporte un éclairage essentiel à un grand nombre de débats actuels autour du management.)

Le plus grand danger, dans les époques troublées, ce n'est pas le trouble, c'est de continuer à agir selon la logique d'avant. – Peter Drucker

Ce qui est intéressant, c'est que cette perspective évolutionnaire ne nous apporte pas seulement un éclairage historique, mais nous donne aussi des pistes pour ce qui pourra surgir à l'avenir. Des chercheurs en psychologie du développement ont remarqué qu'un nombre croissant de personnes envisageaient un nouveau rapport au monde. Grâce à leurs travaux, nous savons déjà beaucoup de choses sur le prochain palier de la conscience humaine qui est en train d'émerger. Se pourrait-il que, comme dans le passé, un nouveau niveau de conscience donne naissance également à des formes nouvelles d'organisations ?

Deuxième partie : **Recherche empirique : ce que les pionniers peuvent nous apprendre**

La deuxième partie de ce livre décrit de façon pratique comment certaines organisations fonctionnent *déjà* selon le nouveau modèle qui émerge. Pendant près de trois ans, j'ai étudié des entreprises novatrices qui ont déjà largement commencé à fonctionner selon un modèle en phase avec le nouveau stade de développement de l'être humain. Mon objectif était de répondre aux questions suivantes :

À quoi ressemblent ces entreprises ? Comment fonctionnent-elles ? Est-il déjà possible de décrire leur structure, leurs processus et leur culture, c'est-à-dire de conceptualiser leur modèle de façon précise, afin de permettre à d'autres de s'en inspirer ?

Je ne savais pas trop à quoi m'attendre en commençant cette recherche. Trouverais-je suffisamment d'exemples pertinents ? Allais-je rencontrer

seulement de toutes petites entreprises ? Ou des organisations créées si récemment qu'il n'y aurait pas beaucoup d'enseignements à en tirer ?

Malgré ces doutes, des critères stricts de sélection me paraissaient indispensables pour déboucher sur des conclusions valables. J'ai décidé de prendre en considération les organisations de tout secteur d'activité (marchand, non-marchand, éducation, santé, administration, etc.) et de toute origine géographique, mais de me limiter toutefois à celles qui comportent au moins 100 collaborateurs³, et qui fonctionnent depuis au moins cinq ans avec des structures, des modalités, des processus et une culture profondément en cohérence avec les caractéristiques du prochain stade de développement.

Au final, mes craintes se sont révélées infondées. Les douze organisations que j'ai étudiées, énumérées au chapitre 2.1, ont largement satisfait à ces critères. Nombre d'entre elles fonctionnent selon ces principes depuis longtemps, 30 ou 40 ans dans certains cas, et emploient des centaines, et parfois des milliers de collaborateurs.

Autre surprise : je m'attendais à rencontrer la plupart des exemples dans le secteur des services (soins, santé, éducation) où le métier est souvent vécu comme une vocation, et où la raison d'être de l'entreprise incite les collaborateurs à chercher des formes de gestion qui feraient sens. J'ai été très heureux de m'être trompé. Parmi les pionniers, il y a aussi bien des entreprises commerciales que des associations à but non-lucratif. J'ai trouvé des organisations actives dans la production industrielle, dans l'énergie, dans l'agroalimentaire, dans les médias, ainsi qu'une école et plusieurs hôpitaux.

Surprise suivante, ces entreprises ne se connaissaient pas entre elles alors que je pensais trouver des pionniers qui seraient en relation les uns avec les autres (ce qui me permettrait, au passage, une fois trouvé la première, de trouver les autres). Au lieu de quoi, elles manifestaient en général beaucoup de plaisir à apprendre qu'elles n'étaient pas seules à remettre en cause les pratiques managériales actuelles. J'ai fini par me faire de ces organisations une image amusante, venue des vieilles séries de la télévision, celle de sympathiques aliens dotés de superpouvoirs, et vivant incognitos et isolés parmi nous. Peut-être que l'époque les rattrape et que nous sommes enfin prêts à les reconnaître pour ce qu'elles sont, pas seulement des exceptions intéressantes, mais comme des pionniers de notre avenir collectif.

L'étude de ces entreprises a reposé sur deux séries de questions (voir liste en annexe 1). La première interroge 45 pratiques de gestion les plus fréquemment étudiées dans le domaine du management :

- les processus directeurs comme la stratégie, le marketing, les ventes, les opérations, le budget et le contrôle de gestion, etc. ;
- les principaux processus des ressources humaines, tels que le recrutement, la formation, l'évaluation, les avantages sociaux, etc. ;
- les pratiques essentielles du quotidien comme les réunions, la communication Internet, la gestion des conflits, etc.

Sur chacun de ces 45 points, il s'agissait d'identifier en quoi les façons de procéder des pionniers se démarquent, ou pas, des méthodes de management conventionnelles. L'approche adoptée était délibérément large et ouverte. S'agissant d'un sujet en train d'émerger, la recherche a embrassé sans idée préconçue tout l'éventail des structures, des façons de faire et des cultures que l'on étudie dans le domaine du management. Elle s'est appuyée sur des données publiées, sur des documents internes, des entretiens et des visites sur place.

Chacune de ces organisations pionnières est en soi extraordinaire et pourrait faire l'objet d'un livre à part entière. Mais bien sûr, une dimension de mon travail consistait à chercher si elles constituaient autre chose qu'une succession de cas : y a-t-il des points et des principes communs entre ces organisations, qui seraient le signe de l'émergence d'un nouveau modèle ? Peut-on, sur la base de leurs innovations, formuler un modèle d'ensemble pour ceux qui aspirent à créer un nouveau type d'organisation ?

La réponse à ces questions est « oui ». Ces organisations ne se connaissent pas entre elles et ont chacune mené leurs expériences de leur côté. Elles opèrent dans des secteurs d'activités complètement différents ; certaines emploient des centaines de personnes et d'autres des dizaines de milliers. Malgré cela, après beaucoup d'essais et d'erreurs, elles ont fini par mettre en place des structures et des modes de fonctionnement souvent étonnamment similaires. Cela m'a semblé remarquable, au point de me décider à écrire ce livre. Un nouveau modèle d'organisation est apparemment en train d'émerger, modèle qu'il est aujourd'hui possible de décrire en détail. Il ne s'agit pas d'un modèle théorique, ou d'une utopie, mais d'une manière très concrète de gérer autrement une organisation. Si nous admettons que l'évolution de l'humanité suit une direction, alors nous disposons ici de quelque chose d'assez extraordinaire : à la fois

une esquisse de l'avenir des organisations, et aussi un guide assez concret pour ceux qui veulent adopter ces nouvelles façons de faire et d'être en entreprise dès aujourd'hui.

Les organisations étudiées pour écrire ce livre sont comme les « aliens » des vieilles séries de la télévision, qui malgré leurs superpouvoirs vivent parmi nous à l'insu de tous.

En écrivant ces lignes, j'ai parfaitement conscience que tout cela ne fait qu'émerger. Je ne prétends pas graver dans le marbre l'organisation de demain, ni avoir répondu à toutes les questions. Au fur et à mesure que davantage d'entreprises innovent dans ce domaine, que davantage de chercheurs se penchent sur elles avec différentes perspectives et que la société dans son ensemble avance dans ce sens, notre compréhension va certainement encore beaucoup s'enrichir et s'affiner. Mais je suis persuadé que, déjà, nous tenons les lignes directrices d'organisations plus productives, plus épanouissantes et plus harmonieuses. Les dirigeants qui veulent créer un nouveau type d'organisation n'ont pas à partir d'une feuille blanche. Ils peuvent s'inspirer des pratiques d'organisations existantes, décrites dans la partie 2 de ce livre.

Troisième partie :

Les conditions de la réussite

Les recherches menées pour écrire ce livre portent aussi sur la façon dont ces organisations ont vu le jour (grâce à une deuxième série de questions, voir annexe 1). Quelles sont les conditions nécessaires pour faire vivre ce nouveau modèle ? Si demain vous créez une nouvelle organisation, à quoi faut-il être vigilant ? Si vous dirigez une organisation, grande ou petite, que vous voudriez faire basculer dans ce nouveau paradigme, par où commencer, et comment inciter vos collègues à vous suivre ? Ces questions, entre autres, sont abordées dans la troisième partie de ce livre.

Pour beaucoup d'entre nous, la nécessité de trouver de nouveaux modes d'organisation est de plus en plus criante. Mais pourtant, celui qui prend le risque de s'écarter de la pensée managériale actuelle pour s'aventurer vers l'inconnu a toutes les chances de rencontrer des résistances, de se

REINVENTING ORGANIZATIONS

faire traiter d'idéaliste ou d'insensé. L'anthropologue Margaret Mead a déclaré un jour : « Ne sous-estimez jamais le pouvoir de quelques personnes déterminées à changer le monde. Le monde n'a jamais changé que grâce à ce genre de personnes ». Si vous êtes une de celles-là, si vous vous sentez appelé à créer une façon radicalement nouvelle de travailler ensemble, plus riche, plus humaine, alors j'espère que ce livre vous prouvera que c'est possible, et qu'il vous accompagnera tout au long de votre aventure. Personnellement, je suis intimement convaincu que le monde est prêt et vous attend.

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

*Voir n'est pas croire. Croire, c'est voir. Vous voyez
les choses non telles qu'elles sont mais tel que vous êtes.*

– Eric Butterworth

Avons-nous la capacité de créer des organisations qui seraient à l'abri des pathologies que l'on ne constate que trop souvent dans les environnements de travail ? Des organisations sans politique, sans bureaucratie, sans conflits internes ; à l'abri du stress et du burn-out ; où ne règnent pas la résignation, le ressentiment et l'apathie ; sans postures directoriales en haut ni travail d'esclave en bas ? Est-il possible de réinventer nos organisations, de concevoir un nouveau modèle qui rende le travail productif, épanouissant et riche de sens ? Pouvons-nous créer des environnements de travail – écoles, hôpitaux, entreprises et associations – qui aient une âme, où nos talents puissent se développer et nos vocations se réaliser comme elles le méritent ?

Si vous êtes le créateur ou le dirigeant d'une organisation et que vous aspirez à faire changer l'environnement de travail, votre réussite dépend de la réponse que vous apporterez à cette question ! Il ne manquera pas de sceptiques pour réfuter cette idée, la balayer comme un vœu pieu et chercher à vous dissuader de tenter quoi que ce soit. « *Les gens sont ce qu'ils sont* », vous diront-ils. « *Chacun a son ego, joue ses petits jeux politiques, aime critiquer et répandre des rumeurs. Cela ne changera jamais.* »

Qui peut dire le contraire ? Mais d'un autre côté, nous avons tous vécu des grands moments de travail d'équipe où les succès venaient joyeusement, et sans effort. L'ingéniosité humaine ne connaît pas de limites et les innovations radicales surgissent parfois brutalement de nulle part. Qui pourrait parier que nous ne sommes pas capables d'inventer des environnements de travail bien plus enthousiasmants que ceux que nous connaissons ?

Laquelle de ces deux voix devez-vous écouter ? Y a-t-il un nouveau monde des organisations au-delà du management tel que nous le connaissons ? Ou risquez-vous de tomber dans le vide parce qu'il n'y aurait rien au-delà des frontières du monde connu ?

J'ai découvert une partie de la réponse, sans vraiment m'y attendre, en regardant vers le passé. Au cours de l'histoire, l'humanité a plusieurs fois réinventé la façon dont les gens s'unissent pour accomplir une tâche, et à chaque fois, elle a créé un modèle d'organisation largement supérieur à l'ancien. De plus, ce point de vue historique laisse entrevoir un nouveau modèle qui ne demande qu'à émerger.

La clé qui nous ouvre cette perspective historique – il est intéressant de le noter –, ne nous est pas fournie par l'histoire des organisations mais par l'histoire de l'humanité et par la psychologie du développement. Car tout au long de cette histoire, nous avons inventé des types d'organisations en fonction de la vision du monde et du niveau de conscience dominants. Chaque fois que l'espèce humaine a modifié sa façon de penser le monde, elle a fait émerger des formes d'organisation plus puissantes.

De nombreux chercheurs – historiens, anthropologues, philosophes, mystiques, psychologues et neuroscientifiques – se sont penchés sur cette question fascinante : comment l'humanité est-elle passée des formes de conscience primitives à la conscience moderne avec toute sa complexité ? (Certains ont étudié la question connexe de savoir comment l'être humain passe de la forme de conscience relativement simple de l'enfant qui vient de naître à la pleine conscience de l'adulte.)

Ces questions ont été étudiées sous tous les angles possibles. Abraham Maslow est connu pour ses découvertes sur l'évolution des besoins d'un être humain au cours de sa vie, depuis les besoins psychologiques fondamentaux jusqu'à la réalisation de soi. D'autres ont examiné le développement à travers le prisme de *la conception du monde* (Gebser, entre autres), des *capacités cognitives* (Piaget), des *valeurs* (Graves), du *développement*

moral (Kohlberg, Gilligan), de *l'identité personnelle* (Loevinger), de *la spiritualité* (Fowler), du *leadership* (Cook-Greuter, Kegan, Torbert), etc.

Tous ces travaux montrent que l'humanité évolue par étapes. Nous ne sommes pas comme les arbres, dont la croissance est continue. Nous évoluons par transformations soudaines, comme la chenille qui devient papillon, ou comme le têtard qui devient grenouille. Notre connaissance de ces stades successifs est aujourd'hui solide. Deux penseurs – Ken Wilber et Jenny Wade – ont fait un remarquable travail de mise en parallèle des principaux modèles de développement et ont découvert de fortes convergences entre eux. Chacun de ses modèles observe un versant différent de la montagne (les besoins ou la cognition, par exemple) mais c'est bien la même montagne. Chacun donne des noms différents aux stades de développement et a parfois sa façon propre de les sous-diviser et de les regrouper, mais le phénomène sous-jacent est le même. C'est un peu comme Fahrenheit et Celsius qui reconnaissent l'un et l'autre qu'il y a un point où l'eau gèle et un où elle bout, tout en leur donnant chacun des noms différents. Cette vision du développement s'appuie sur un travail scientifique rigoureux et validé par une masse considérable de données expérimentales. Des universitaires comme Jane Loevinger, Susanne Cook-Greuter, Bill Torbert et Robert Kegan ont vérifié la théorie des stades sur des milliers de personnes de différentes cultures, ainsi que dans le contexte d'organisations et d'entreprises, entre autres.

Philosophes, sages de différentes traditions, psychologues et neuroscientifiques se sont penchés sur cette question fascinante : comment la conscience humaine a-t-elle évolué depuis le temps où nous vivions dans des cavernes jusqu'à ce que nous sommes aujourd'hui ?

Chaque basculement vers un nouveau stade de conscience a ouvert la porte à une étape totalement nouvelle de l'histoire humaine, dans tous les domaines : dans la société (des hordes familiales aux tribus puis aux empires et aux États nations), dans l'économie (de la cueillette à l'horticulture, à l'agriculture et à l'industrialisation), dans les structures de pouvoir et dans le rôle de la religion. Mais il est un aspect de ce changement auquel on n'a pas encore prêté assez attention : à chaque nouvelle étape de la conscience a correspondu une avancée radicale de notre capacité

à travailler les uns avec les autres, qui a donné naissance à un nouveau modèle d'organisation. Le modèle que nous connaissons aujourd'hui n'est rien d'autre que l'expression de notre vision actuelle du monde, de notre stade de développement actuel. D'autres modèles l'ont précédé et tout semble indiquer que d'autres le suivront.

En quoi consistent donc les modèles d'organisation passés et présents et à quoi pourrait ressembler le prochain ? Dans ce chapitre, je vais dessiner à grands traits les principales étapes du développement de la conscience humaine et des modèles d'organisation qui leur correspondent. Pour cette description, je suis redevable à de nombreux chercheurs, à commencer par Wade et Wilber et leurs méta-analyses, abordant brièvement les différentes facettes de chaque stade : vision du monde, besoins, développement cognitif et moral. Je désigne chaque stade, ainsi que le modèle d'organisation qui lui correspond, par un nom et une couleur. Nommer un stade est toujours compliqué : un mot unique ne pourra jamais saisir dans son ensemble la réalité complexe d'un stade de la conscience humaine. J'ai choisi les mots qui me paraissaient les plus évocateurs pour chaque stade, parfois en les empruntant à l'une des théories actuelles du développement, d'autres fois en créant ma propre terminologie. La « Théorie intégrale » de Wilber (tout comme la « Spirale dynamique ») désigne souvent les stades du développement par une couleur. Certaines personnes trouvent ce code chromatique très facile à mémoriser et c'est pourquoi, dans ce livre, je désigne aussi les stades par la couleur correspondante que propose Wilber (mais cela ne devrait pas faire oublier le fait, et je le dis pour éviter tout malentendu, que ma description des stades de conscience résulte d'une synthèse personnelle du travail de différents chercheurs qui sont certes globalement compatibles, mais qui ne cadrent pas toujours exactement avec la façon dont la Théorie intégrale les décrit).

Stade Réactif – Paradigme InfraRouge¹

Nous sommes ici au stade le plus primitif du développement de l'humanité, qui s'étend grossièrement de 100 000 à 50 000 ans avant notre ère, quand nous vivions en petits groupes familiaux, comme on en trouve encore quelques-uns dans des endroits reculés du monde, ce qui nous donne une certaine connaissance de la forme de conscience à ce stade.

Ces groupes ne dépassent pas une douzaine de membres. Au-delà, la cohésion se désintègre car la capacité à gérer des relations complexes est encore très limitée à ce stade. L'ego n'est pas complètement formé. Les gens ne se perçoivent pas comme totalement indépendants des autres et de l'environnement. Cela conduit certains auteurs à une vision romantique de cette période, comme s'il s'agissait d'un paradis prédualiste, en oubliant que la violence y était omniprésente. La cueillette est le moyen de subsistance. Ce modèle n'exige pas de division du travail digne de ce nom, mis à part que ce sont les femmes qui portent et élèvent les enfants, et il n'existe pas encore d'entreprises à proprement parler. En fait, il n'y a pas de hiérarchie au sein du groupe, pas d'ancien ni de chef pour diriger l'ensemble.

Il ne reste plus aujourd'hui dans le monde que quelques groupes fonctionnant sur ce paradigme. Mais la psychologie de l'enfant étudie un stade analogue chez les nouveaux nés, qui entretiennent avec le monde une relation comparable, dans une forme de conscience où le concept du moi n'est pas encore totalement séparé de la mère et de l'environnement.

Stade Magique – Paradigme Magenta²

Il y a environ 50 000 ans (ou peut-être moins dans certains endroits du monde), l'humanité a commencé à entrer dans un stade de conscience que certains auteurs ont appelé « magique ». À ce stade, on passe de petits groupes familiaux à des tribus qui peuvent compter jusqu'à plusieurs centaines de membres. Du point de vue psychologique et cognitif, il s'agit d'une avancée majeure dans la capacité à gérer la complexité. Le moi se différencie à présent des autres, aussi bien physiquement qu'émotionnellement, mais continue tout de même à se considérer comme le centre de l'univers. Faute d'une vraie compréhension de la relation de causalité, on croit que l'univers est rempli d'esprits et de magie : les nuages se déplacent pour me suivre et le mauvais temps est la punition que m'infligent les esprits pour mes mauvaises actions. Pour apaiser ce monde magique, les tribus se réfugient dans des comportements ritualisés et dans l'obéissance aux anciens ou au shaman. On vit essentiellement dans le présent, tout en restant attachés dans une moindre mesure au passé, mais sans grande projection vers le futur. Du point de vue cognitif, il n'y a ni abstraction, ni classification, ni concept des grands nombres. La mort n'est pas considérée comme vraiment réelle et

la peur de mourir est remarquablement absente, ce qui explique que la violence et le meurtre restent très présents. Il n'y a pas encore de structures organisées à ce stade. La division du travail demeure extrêmement fruste mais les anciens bénéficient d'un statut à part et jouissent d'une certaine autorité.

De nos jours, nous rencontrons un stade similaire chez l'enfant entre trois et 24 mois, quand il a accès à la différenciation sensori-motrice (*quand je me mords le doigt, ce n'est pas la même chose que quand je mords ma couverture*) et émotionnelle (*je ne suis pas ma mère, même si sa présence me donne un sentiment magique de sécurité*).

Stade Impulsif – Paradigme Rouge³

Du point de vue historique, la bascule vers le stade Impulsif – le paradigme Rouge – a constitué une autre avancée majeure pour l'humanité. Il a donné naissance aux premières chefferies et proto-empires il y a quelque 10 000 ans. C'est aussi à partir de lui qu'ont émergé les premières formes d'organisations, que j'appellerai organisations Rouges.

À ce stade, l'égo est totalement développé et l'être humain a une conscience de soi distincte des autres et du monde. Cette prise de conscience est de prime abord effrayante : pour la première fois, la mort prend réalité. Si je ne suis qu'une petite partie séparée du tout, je peux souffrir ou mourir. Le monde apparaît comme un endroit dangereux où la satisfaction des besoins de l'individu dépend de sa force et de sa résistance. Ce qui compte le plus au monde est la puissance. Si je suis plus puissant que vous, je suis en situation de satisfaire tous mes besoins. En revanche, si vous êtes plus puissants que moi, il ne me reste qu'à me soumettre en espérant que vous prendrez soin de moi.

Le spectre émotionnel est encore assez fruste, et l'expression des besoins procède par accès de violence. Il n'y a pas de véritable empathie pour les sentiments d'autrui. Le présent domine l'orientation temporelle – je veux ça et je le veux tout de suite – mais la nature Impulsive à ce stade peut également se projeter vers un futur proche et échafauder des stratégies de puissance, de manipulation ou de soumission pour y gagner des avantages. On comprend les liens de cause à effet quand ils sont simples, comme ceux de la récompense et de la punition qui résultent de nos actions. La pensée est structurée par des oppositions bipolaires, qui

engendrent une vision du monde en noir et blanc, comme fort/faible, ce que je veux/ce que tu veux.

Avec la différenciation de l'ego, apparaît la possibilité de différencier les rôles, c'est-à-dire d'une vraie division du travail. Il y a maintenant un chef et des fantassins. L'esclavage fait son apparition à grande échelle, puisque l'on peut délimiter des tâches et les faire accomplir par des membres des tribus voisines faits prisonniers lors d'un raid. Dans l'histoire, cela a conduit à l'émergence des chefferies avec des milliers ou des dizaines de milliers de sujets, et non plus des centaines. Les travaux de nombreux chercheurs montrent que le fonctionnement Impulsif Rouge est aujourd'hui encore présent chez des adultes dans de nombreuses sociétés tribales, ainsi que dans une partie de la population de pays dits développés, en particulier dans les zones défavorisées dans lesquelles les enfants n'ont pas l'environnement propice pour se développer au-delà de ce stade.

Chaque paradigme a sa « cible » idéale, le contexte auquel il est le mieux adapté. L'Impulsif Rouge est extrêmement bien adapté aux environnements hostiles : zones de combat, guerres civiles, États en déliquescence, prisons ou quartiers très défavorisés.

Les organisations du stade Rouge

Les premières organisations formées au stade de conscience Impulsif Rouge ont pris la forme de petites armées de conquête, quand les chefferies les plus puissantes sont devenues des proto-empires. Les gangs des rues et les mafias en sont la forme contemporaine. Bien sûr, les gangs et les mafias utilisent les outils et les idées de la modernité, de l'armement à l'informatique. Mais leur structure et leurs modes de fonctionnement restent pour l'essentiel modelés sur le paradigme Impulsif Rouge.

Quels sont ces modes de fonctionnement ? Leur ciment est l'exercice sans relâche du pouvoir au sein de relations interpersonnelles. Les meutes de loups offrent une bonne métaphore : comme le chef de meute, le « mâle alpha » fait montre de sa force chaque fois que nécessaire pour préserver son statut⁴ au sein de la meute, le chef d'une organisation Rouge doit faire preuve d'une autorité indiscutable et faire plier les autres devant sa volonté pour conserver sa position. Dès l'instant qu'il montre des signes de faiblesse, que son autorité est mise en

doute, quelqu'un va essayer de le renverser. Pour stabiliser sa position, le chef s'entoure de membres de sa famille, qui sont enclins à lui être plus fidèles, et achète leur allégeance en partageant le butin avec eux. Chaque membre de sa garde rapprochée s'occupe à son tour de ses gens et les maintient dans le rang. Globalement, il n'y a pas de hiérarchie officielle ni de titres. Et c'est pour cela que les organisations Impulsives Rouges ont du mal à se développer à grande échelle : elles réussissent rarement à garder le contrôle sur les gens qui sont à plus de trois ou quatre échelons du chef. Tout en étant très efficaces, particulièrement dans les environnements hostiles auxquels les organisations des stades ultérieurs ne résistent généralement pas, elles ont une fragilité intrinsèque du fait de l'Impulsivité des comportements (je veux ça, donc je le prends). Le chef doit recourir régulièrement à des démonstrations publiques de cruauté et de punition, car seules la peur et la soumission empêchent l'organisation de se désintégrer. Des récits mythiques circulent sur le pouvoir absolu du chef, et contribuent à calmer les ardeurs de ceux qui se verraient bien chef.

Du fait de leur focalisation sur le présent, les organisations Rouges ne sont pas bonnes planificatrices et stratèges, mais excellentes à esquiver les menaces et à saisir les opportunités. De ce fait, elles sont bien adaptées aux environnements chaotiques des guerres civiles ou d'États en déliquescence, mais se font dépasser par d'autres modèles dans des environnements stables où il est possible de planifier et d'élaborer des stratégies plus complexes.

Stade Conformiste – Paradigme Ambre⁵

Tout changement de paradigme fait apparaître des capacités et des possibilités inconnues jusque-là. Avec l'émergence du stade de conscience Ambre, l'humanité bondit de l'âge de la subsistance à celui de l'agriculture, des États et des civilisations, des institutions, des administrations et des religions organisées. Selon les psychologues du développement, une grande partie de la population adulte des sociétés développées fonctionne selon ce paradigme.

Au stade Conformiste Ambre, la réalité est perçue à travers une grille newtonienne. La relation de causalité est intégrée⁶ ainsi que le concept de temps linéaire (passé, présent, futur) et il est possible de se projeter

dans l'avenir. C'est l'humus sur lequel l'agriculture peut émerger, car elle requiert autodiscipline et prévision si l'on veut conserver une partie des graines de la moisson présente afin de produire la nourriture de l'année suivante. Le surplus de calories créé par l'agriculture a permis de nourrir une classe de dirigeants, d'administrateurs, de prêtres, de guerriers et d'artisans, et c'est ce qui a entraîné, en Mésopotamie, à partir de l'an 4000 avant notre ère, le passage des chefferies aux États et aux civilisations.

À ce stade se développe une conscience plus profonde des sentiments et des perceptions d'autrui. Piaget, le fondateur de la psychologie de l'enfant, a construit une expérience qui met en évidence ce niveau cognitif : un ballon bicolore est placé entre un enfant et un adulte, la moitié verte du côté de l'enfant et la moitié rouge du côté de l'adulte. Avant le stade Ambre, l'enfant ne peut pas voir le monde du point de vue d'autrui, et il soutiendra que l'adulte et lui voient tous les deux un ballon vert. Vers six ou sept ans, l'enfant élevé dans un environnement qui répond à ses besoins apprend à voir le monde à travers les yeux de l'autre et comprend que l'adulte voit la moitié rouge du ballon.

Psychologiquement, cela a des implications considérables. Je peux m'identifier à mon point de vue et à mon rôle et voir qu'ils sont différents de ceux des autres. Je peux aussi imaginer comment les autres me voient. Mon ego et le sentiment de ma valeur sont maintenant largement fonction de l'opinion d'autrui. Je vais chercher à gagner l'approbation de mon cercle social, à m'en faire accepter et à m'y intégrer. À ce stade, on internalise les normes du groupe et la pensée est dominée par la question de savoir si l'on a un aspect, un comportement et des pensées comme il faut. Le dualisme Rouge n'a pas disparu mais le couple individuel « ce que je veux/ce que tu veux » est remplacé par le couple collectif « nous/eux ». L'égoïsme Rouge a cédé la place à l'ethnocentrisme Ambre. Ken Wilber le formule ainsi :

J'étends au groupe, mais pas au-delà, le cercle de ma bienveillance et de mes préoccupations. Si vous êtes membre du groupe – de ma mythologie, de mon idéologie – vous êtes « sauvé » vous aussi. Mais si vous appartenez à une culture, à un groupe, à une mythologie ou à un dieu différents, alors vous êtes damné⁷.

Au stade Conformiste Ambre, l'Impulsivité Rouge est calmée et l'exercice de l'autodiscipline et de la maîtrise de soi est devenu possible, en privé comme en public. Les sociétés Ambre ont une morale simple, fon-

dée sur l'acceptation qu'il existe une et une seule bonne façon de faire les choses. Leur vision du monde est statique : il existe des lois immuables qui fondent la justice dans un monde où les choses sont ou bien, ou mal. Si vous faites ce qui est bien, vous serez récompensé, dans cette vie ou dans la suivante. Mais si vous faites ou si vous dites ce qui est mal, vous serez puni ou même exclu du groupe, et vous risquez de souffrir dans l'au-delà. L'on intériorise les règles et la morale, et leur transgression s'accompagne de culpabilité et de honte. L'autorité qui décide du bien et du mal est ici attachée à un rôle, et non plus au pouvoir d'une personne, comme c'était le cas dans le paradigme Rouge : c'est la robe du prêtre qui confère l'autorité, indépendamment de celui qui la porte.

Tout changement important de perspective, comme le passage du Rouge à l'Ambre, est à la fois libérateur et effrayant. Pour trouver la sécurité dans un monde régi par la causalité, le temps linéaire et la conscience d'autrui, l'ego Ambre recherche l'ordre, la stabilité et la prévisibilité. Il se donne des outils de pouvoir en se dotant d'institutions et d'administrations. Il se réfugie dans des rôles et des identités strictement définis. Les sociétés Ambre ont tendance à être extrêmement stratifiées, et à se définir par des systèmes très différenciés de classes, de castes ou de genres. Le hasard de la naissance me fait naître dans telle ou telle classe. À partir de là, ma voie est tracée : comment je me comporte, comment je pense, les vêtements que je porte, ce que je mange et qui j'épouse, tout est fonction de ma caste.

Compte tenu de l'instabilité de notre monde, certains trouvent que les certitudes des sociétés Ambre offrent un refuge séduisant et appellent au retour d'un système de valeurs immuables. Mais on ne peut adopter ce point de vue qu'en faisant l'impasse sur les inégalités massives engendrées par les sociétés traditionnelles, et par la rigidité de leurs normes sociales et sexuelles. Il risque d'être assez désagréable, pour dire le moins, d'être une femme, un homosexuel, intouchable ou libre penseur dans une société du stade Conformiste Ambre.

Les organisations du stade Ambre

L'avènement des organisations du stade Ambre s'est accompagné de deux avancées majeures : la capacité à planifier à moyen et long terme et celle de se doter de structures d'organisations stables et aptes à se développer. En combinant ces deux avancées, on obtient des organisations capables

de réalisations sans précédent, dépassant de loin ce que les organisations du stade Rouge n'auraient même pas osé rêver. Du point de vue de l'histoire, ce sont les organisations qui ont construit les systèmes d'irrigation, les Pyramides et la Grande Muraille de Chine. Ce sont elles qui ont piloté les navires, tenu les comptoirs commerciaux et cultivé les plantations du monde colonial. C'est le paradigme sur lequel s'est construite l'Église catholique, dont on peut soutenir qu'elle constitue l'organisation Ambre fondamentale de l'Occident. Les premières grandes entreprises de la révolution industrielle ont été gérées sur ce modèle. Les organisations Ambre sont encore très présentes aujourd'hui : la plupart des organismes gouvernementaux, des écoles publiques, des institutions religieuses et des armées obéissent aux principes et appliquent les modes de fonctionnement Conformistes Ambre.

Stade Ambre, Révolution n° 1 : le point de vue du long terme (stabilité des processus)

Alors que les organisations du stade Rouge sont avant tout opportunistes et ne voient pas d'intérêt à prévoir au-delà de quelques jours ou de quelques semaines, celles du stade Ambre peuvent entreprendre des projets sur le long terme, comme bâtir des cathédrales dont l'achèvement nécessitera deux siècles ou créer des réseaux de comptoirs coloniaux à des milliers de kilomètres pour commercer plus facilement.

Cette révolution entretient un lien étroit avec l'invention des processus. Les processus permettent de projeter l'expérience passée dans le futur. *La moisson de l'an dernier servira de modèle à celle de cette année ; la classe de l'année prochaine suivra le même programme pédagogique que celle de cette année.* Grâce au processus, les savoirs clés cessent d'appartenir à une personne en particulier : ils sont intégrés au système et peuvent se transmettre de génération en génération. N'importe qui peut être remplacé par toute personne qui joue le même rôle dans le processus. Le chef lui-même est remplaçable, selon une succession réglée, ce qui permet aux organisations du stade Ambre de survivre au cours des siècles.

Au niveau individuel, ceux qui fonctionnent sur la base du paradigme Conformiste Ambre visent l'ordre et la prévisibilité ; le changement est suspect. Il en va de même des organisations à ce stade : elles sont remarquablement bien adaptées à des environnements stables, où l'expérience passée peut servir de base à l'organisation de l'avenir. Elles fonctionnent

sur le principe implicite qu'il n'existe qu'une bonne façon de faire les choses et que le monde est – ou devrait être – immuable. Ce qui a fonctionné hier fonctionnera demain. Mais quand l'environnement change et que notre façon de faire les choses cesse de fonctionner, elles ont du mal à accepter la nécessité du changement. L'idée qu'il y a une façon de faire, et une seule, les pénalise vis-à-vis de la concurrence. Historiquement, ces organisations ont visé l'hégémonie et le monopole et, aujourd'hui, elles continuent de considérer la concurrence avec soupçon.

Stade Ambre, Révolution n° 2 : taille et stabilité (hiérarchies instituées)

Au stade Rouge, la structure du pouvoir au sein des organisations ne cesse de bouger, au gré des luttes d'influence. Les organisations du stade Conformiste Ambre stabilisent le pouvoir à travers des titres officiels, des hiérarchies instituées et des organigrammes. La structure d'ensemble prend la forme d'une pyramide rigide, avec une cascade de lignes hiérarchiques qui unissent patrons et subordonnés. En-dessous du pape, les cardinaux ; en-dessous des cardinaux, les archevêques ; en-dessous des archevêques, les évêques ; et sous les évêques, les prêtres. Le directeur d'usine dirige les chefs de services qui à leur tour dirigent les directeurs d'unité, les chefs de ligne, les contremaîtres et les OS. Il n'est plus nécessaire que le fantassin fasse personnellement allégeance à son chef : il suffit qu'il ait intégré sa place dans la hiérarchie. Même si le pape est faible, aucun prêtre ne complotera pour le poignarder dans le dos et prendre sa place. Les entreprises peuvent désormais grossir considérablement, englobant non plus des centaines mais des milliers d'ouvriers, et elles peuvent s'étendre sur des distances considérables. Les premières organisations humaines « globales » – de l'Église catholique à la Compagnie des Indes orientales – ont été bâties sur le modèle Conformiste Ambre.

Pourquoi donc, chaque fois que je demande de la main d'œuvre, me l'amène-t-on avec un cerveau ? – Henry Ford

Planification et exécution sont strictement séparées : on pense en haut, on fait en bas. Les décisions prises au sommet sont transmises vers le bas par une série de relais managériaux. À la menace permanente de violence, caractéristique du stade Rouge, succèdent des mécanismes de

pouvoir plus subtils et plus complexes. On dresse tout un catalogue de règles. Certains collaborateurs se voient chargés de vérifier que chacun s'y conforme et de prendre des mesures disciplinaires et d'appliquer des sanctions contre ceux qui sont pris en défaut. Si vous arrivez en retard, on vous déduit une partie de votre salaire. Si cela se reproduit, vous êtes mis à pied une journée. Si vous recommencez, vous risquez le renvoi.

La philosophie sous-jacente est que les ouvriers sont globalement paresseux, malhonnêtes et incapables d'autonomie. Ils ont besoin d'être surveillés et il faut que quelqu'un leur dise ce qui est attendu d'eux. Le management participatif est une pure folie du point de vue Conformiste Ambre ; un management qui veut réaliser ses objectifs ne peut se fonder que sur le couple ordre/vérification. Les tâches de terrain sont étroites et répétitives. Elles ne demandent ni invention, ni réflexion critique, ni expression personnelle. Pire, elles les découragent souvent. Le partage de l'information est limité au strict nécessaire. Les personnes sont de fait des ressources interchangeableables, et l'on ne détecte ni ne développe le talent individuel.

Considéré du point de vue des stades ultérieurs, tout cela peut paraître étroitement limitatif. Mais il s'agit d'une réelle avancée par rapport au stade Rouge. Même pour ceux qui exécutent les tâches répétitives de l'échelon inférieur, il est ressenti comme extrêmement libérateur. Au stade Rouge, il faut se battre jour après jour pour défendre son espace vital, quand ce n'est pas sa vie tout court, contre son patron, ses pairs et ses subordonnés. Par contraste, l'ordre et la prévisibilité des organisations Ambre paraissent un havre de sécurité. Il n'y a plus à faire attention aux menaces et aux dangers qui peuvent surgir de toute part. Il n'y a plus qu'à obéir aux règles.

Les organisations Rouges sont des meutes de loups. Au stade Ambre, la métaphore change. Une bonne organisation doit être conduite comme une armée : dans le cadre d'une hiérarchie sans compromis, la chaîne de commandement doit être claire, les processus explicites et les règles précises pour stipuler qui fait quoi. On attend des fantassins du bas de la pyramide qu'ils obéissent scrupuleusement aux ordres, sans poser de questions, pour faire en sorte que le bataillon marche en bon ordre.

Le masque social

Ampleur et stabilité sont possibles car au stade Conformiste Ambre, chacun se contente de rester dans sa case sans chercher à se battre pour avoir plus. Chacun s'identifie à son rôle et à la place qu'il occupe dans

l'organisation. Ce sont les organisations Ambre qui ont inventé et généralisé l'usage des titres, des grades et des uniformes pour soutenir l'identification de chacun à son rôle. La soutane violette de l'évêque signale que celui qui la porte n'est pas un simple prêtre. Un uniforme de général peut difficilement être confondu, même de loin, avec celui d'un lieutenant ou d'un simple soldat. Dans les usines, le patron, l'ingénieur, le comptable, le contremaître et l'OS tendent, jusqu'à aujourd'hui, à s'habiller différemment. En même temps que nos vêtements, nous revêtons aussi une identité distincte, un masque social. Nous intériorisons les comportements qui sont attendus des gens de notre grade dans notre secteur professionnel. En tant qu'ouvrier, je ne me contente pas de porter un uniforme différent de celui de l'ingénieur. Je déjeune à la cantine des ouvriers ; il déjeune au restaurant de l'entreprise. Et dans ces différents endroits, les sujets de conversation, les blagues et ce que l'on peut exposer de soi-même n'ont pas grand-chose à voir. Le prix à payer pour obtenir la stabilité sociale est de porter un masque, d'apprendre à mettre à distance ce qu'il y a d'unique dans notre nature, nos désirs, nos besoins et nos sentiments personnels, et de nous identifier à une image socialement acceptable de soi.

Historiquement, cette stratification hiérarchique des organisations est survenue parallèlement à la stratification sociale : les prêtres étaient recrutés parmi les paysans ; les évêques et les cardinaux au sein de l'aristocratie. L'échelle de l'organisation comportait de fortes solutions de continuité : un homme, et à plus forte raison une femme, de la classe ouvrière ne pouvait pas parvenir à un poste de direction. Par bonheur, cette stratification sociale rigide a disparu des sociétés modernes. Ce qui n'empêche pas les organisations Ambre d'aujourd'hui de reproduire les structures hiérarchiques, même si c'est de façon plus subtile. Au sein des administrations publiques, des écoles et de l'armée, les postes supérieurs à un certain seuil supposent encore un certain niveau de diplôme et un certain nombre d'années de service. Les promotions peuvent très bien échapper aux personnes les plus qualifiées et échoir à celles qui ont la chance de correspondre aux bons critères.

Nous versus eux

L'appartenance sociale est de la plus haute importance dans le paradigme Conformiste Ambre. Vous êtes soit dans le groupe, soit en dehors : c'est « nous » versus « eux ». Cette ligne de démarcation se retrouve dans toutes les organisations Ambre : les infirmières versus

les médecins versus le personnel administratif, les OS versus la direction, le marketing versus la finance, les points de vente versus le siège, les écoles publiques versus les écoles privées, etc. Pour évacuer ses tensions internes, le groupe rejette systématiquement la responsabilité de ses problèmes et de ses erreurs sur le groupe adverse. Les organisations Ambre fonctionnent en silos séparés et chaque groupe regarde l'autre avec suspicion. Pour forcer les différents silos à collaborer, des normes et procédures communes, que tout le monde se doit de respecter, sont imposées d'en haut.

S'il y a des barrières à l'intérieur de l'organisation, c'est un fossé qui sépare l'organisation du monde extérieur. Les organisations Ambre cherchent dans toute la mesure du possible à être autarciques et autonomes : on ne doit tout simplement pas avoir besoin du monde extérieur. Les premières usines automobiles possédaient leurs plantations d'hévéa et leurs aciéries, avaient leurs boulangeries et logeaient leurs ouvriers. Les salariés aussi « appartiennent » à l'organisation : il va de soi que l'on est employé à vie et une grande partie de la vie sociale tourne autour de l'organisation. La possibilité d'un licenciement fait planer une double menace : le salarié risque d'y perdre à la fois l'identité que lui confère le travail et le tissu social qui le tient. Celui qui décide de quitter l'organisation ne rencontre souvent que la stupéfaction, quand il ne se fait pas accuser de trahison. Sous des formes atténuées, les organisations Ambre d'aujourd'hui – il s'agit souvent d'organismes gouvernementaux, d'églises, d'écoles publiques et de l'armée – continuent de faire de l'emploi à vie la norme implicite ou explicite. La vie sociale de nombre de ceux qui y travaillent tourne principalement autour de leur vie professionnelle. Quant à ceux qui ne s'épanouissent pas dans les organisations Ambre et décident de les quitter, ils vivent souvent un processus douloureux, impliquant la renonciation à leur ancienne vie et l'obligation d'en réinventer une nouvelle.

Stade de la Réussite – Paradigme Orange⁸

Au stade Orange, le monde présente un nouveau visage. Il n'est plus vu comme un univers intangible gouverné par des règles immuables, mais comme un mécanisme d'horlogerie complexe dont il est possible d'étudier et de comprendre les rouages internes et les lois naturelles. Il n'y a pas de bien et de mal absolus même si, c'est bien évident, certaines choses marchent mieux que d'autres. L'efficacité remplace la morale comme

étalon de la prise de décision : *mieux je comprends comment fonctionne le monde, et plus je peux réussir ; la meilleure décision est celle qui dégage le plus de résultat*. Le but de la vie est d'avancer, de réussir de façon socialement acceptable, de jouer au mieux les cartes qui nous ont été données.

Le changement cognitif impliqué dans ce nouveau paradigme est bien décrit par une autre des expériences de Piaget. Voici comment Ken Wilber la décrit :

On donne au sujet trois verres de liquide transparent et on lui dit qu'il y a une façon de les mélanger qui produira une couleur jaune. Et l'on demande au sujet de produire cette couleur. Les enfants qui ont atteint le stade des opérations concrètes ou de l'intelligence opératoire (c'est ainsi que Piaget désigne le stade cognitif Ambre) se contenteront de mélanger les liquides au hasard. Ceux qui sont passés au stade des opérations formelles, autrement dit ceux qui maîtrisent la cognition du stade Orange, commencent par visualiser la nécessité d'essayer le verre A avec le verre B, puis le A avec le C, puis le B avec le C, etc. Et si vous les interrogez, ils vous diront par exemple qu'il faut qu'ils essayent une par une les différentes combinaisons possibles. Ce qui signifie que le sujet commence à pouvoir imaginer la possibilité de différents mondes. Pour la première fois, les expressions « et si » ou « comme si » font sens. On voit s'ouvrir toutes sortes de possibilités d'ordre idéal, on peut imaginer ce qui pourrait être. L'adolescence est ainsi un moment de déchainement, pas seulement à cause de la montée de la sexualité mais parce que l'œil de l'esprit s'ouvre à d'autres mondes possibles. C'est « l'âge de la raison et de la révolution⁹. »

Cette capacité cognitive permet de remettre en question l'autorité, les normes du groupe et les statu quo hérités. En Occident, le mode de pensée du succès Orange a commencé à battre en brèche les certitudes du monde Conformiste Ambre de la Chrétienté au moment de la Renaissance. Mais il était limité au départ à une toute petite minorité de savants et d'artistes. Avec les Lumières et la révolution industrielle, la pensée Orange s'est répandue plus largement dans les milieux instruits. Après la Deuxième Guerre mondiale, une partie plus importante de la population occidentale est entrée dans ce paradigme. On peut soutenir qu'aujourd'hui c'est la vision du monde qui prévaut au sein des élites des affaires et de la politique.

Le niveau cognitif Orange a ouvert les vannes de la recherche scientifique, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. En à peine deux siècles, c'est-à-dire un claquement de doigts à l'aune de l'histoire de l'espèce humaine, le niveau cognitif Orange nous a amenés à des niveaux de prospérité sans précédent. Il nous a fait gagner quelques dizaines d'années d'espérance de vie, en chassant la famine et la peste du monde industriel, et il reproduit maintenant ce miracle à un rythme rapide dans les pays en développement.

Vu d'un stade ultérieur, tout paradigme a ses ombres au tableau. Il est difficile aujourd'hui de ne pas voir le côté noir du paradigme de la Réussite Orange : la rapacité des entreprises, le court-termisme politique, le surendettement, la surconsommation et l'exploitation dévastatrice des ressources et des écosystèmes de la planète. Mais cela ne doit pas éclipses l'énorme libération que ce stade a rendue possible. En s'appuyant sur l'avis des experts pour éclairer les mécanismes complexes du monde, il a éloigné l'idée que c'est l'autorité qui détient la bonne réponse et il a fait considérer les vérités révélées avec un scepticisme salutaire. Il nous a permis, pour la première fois, de risquer notre vie à chercher la vérité hors du dogme religieux ou de l'autorité politique. Nous sommes devenus capables de remettre en question l'environnement dans lequel nous sommes nés et de nous en extraire. Nous pouvons nous libérer des idées et des comportements que notre sexe et notre condition sociale nous auraient autrefois imposés. En comparaison de l'égoïsme du stade Rouge et de l'ethnocentrisme du stade Ambre, le stade Orange a fait naître la possibilité d'une perspective universaliste.

Du point de vue du stade Orange, chacun devrait être libre de poursuivre ses propres buts dans l'existence, et ce sont les meilleurs qui devraient réussir dans chaque secteur. En pratique, le stade de la Réussite ne déconstruit pas le stade de la Conformité aussi complètement qu'il le promet en théorie. Le besoin de Réussite sociale fait que chacun est prêt à adopter les conventions si elles peuvent lui servir. Ceux qui ont réussi sont en général heureux de recréer des formes de stratification sociale : ils emménagent dans les beaux quartiers, adhèrent à des clubs fermés et mettent leurs enfants dans des écoles coûteuses. Bien que sceptiques par rapport aux pratiques religieuses, nombreux sont ceux qui, en l'absence de toute foi personnelle, resteront membres d'une église si cela leur apporte quelque chose sur le plan social. (Ou comme stratégie de couverture au cas où la Révélation serait vraie, sait-on jamais !)

La conception du monde qui prévaut à ce stade est profondément matérialiste : seul ce que l'on peut voir et toucher est réel. Toute forme de spiritualité et de transcendance est suspecte, du fait de la difficulté de croire en ce qui ne peut être ni prouvé ni observé. Libéré de toute question spirituelle, notre ego atteint le sommet de sa puissance tandis que nous l'investissons de toutes nos espérances de réussite et de succès. Dans ce monde matériel, en règle générale, plus veut dire mieux. Notre existence est régie par la conviction que nous serons heureux quand nous aurons atteint le prochain objectif que nous nous sommes fixé : obtenir la promotion suivante, trouver un compagnon ou une compagne, déménager ou changer de voiture. Au stade Orange, notre vraie vie se déroule dans l'avenir, et se consume en bavardages sur ce que nous devons faire pour atteindre les buts que nous nous sommes donnés. Nous ne revenons presque jamais au moment présent, où nous pourrions apprécier les cadeaux et la liberté que cette bascule dans l'Orange nous a apportés.

Les organisations du stade Orange

Les gangs des rues et les mafias sont les exemples d'organisations Rouges de notre temps. L'Église catholique, l'armée et les écoles d'État sont des archétypes d'organisations du stade Ambre. Les grands groupes multinationaux sont l'incarnation des organisations du stade Orange. Prenez n'importe quelle marque qui définit notre époque – Amazon, Nike ou Coca-Cola – et vous avez presque à chaque fois une organisation dont la structure, les modes d'action et la culture sont inspirés par la conception du monde du stade de la Réussite. En terme de résultats, les organisations Ambre avaient déjà dépassé tout ce dont les organisations Rouges auraient à peine pu rêver. Mais celles du stade Orange les ont poussés un cran plus haut, obtenant des réussites d'un autre ordre de grandeur, grâce à l'addition de trois nouveautés radicales : *l'innovation, la responsabilité et la méritocratie.*

Stade Orange, Révolution n° 1 : l'innovation

Comme l'illustre l'expérience du mélange des liquides construite par Piaget, au sein de ce paradigme, l'individu peut vivre dans un monde des possibles, de choses qui ne sont pas encore réelles mais qui pourraient le devenir un jour. Il peut remettre en question le statu quo et donner forme

à des façons de l'améliorer. Il n'est pas surprenant que les dirigeants des entreprises Orange ne se lassent pas de répéter que le changement et l'innovation ne sont pas une menace mais une chance. Collectivement, elles ont inauguré une époque d'innovation sans précédent qui a alimenté la création massive de richesses des deux derniers siècles. Elles ont créé des directions qui n'existaient pas et qui continuent à ne pas exister dans la plupart des entreprises du stade Ambre : recherche et développement, marketing et *product management*. Alors que les processus sont le seul moteur des organisations Ambre, les organisations Orange sont mues à la fois par les processus et par les projets. Elles conservent la structure hiérarchique pyramidale, mais elles transgressent les frontières fonctionnelles et hiérarchiques rigides en créant des groupes de projet, des équipes virtuelles, des initiatives transversales, des fonctions expertes et des consultants internes, afin d'accélérer la communication de l'information et d'encourager l'innovation.

Stade Orange, Révolution n° 2 : la responsabilité

Un changement subtil mais profond s'opère dans le style de direction et de management. Au couple ordre/vérification, les organisations du stade Orange préfèrent le couple prévision/vérification. Plus on mobilise de cerveaux dans l'entreprise, plus et plus vite on innovera. Il faut donner davantage de marge de manœuvre à des pans plus importants de l'entreprise, leur faire confiance et leur donner l'autorisation de penser et d'exécuter. Le *management par objectifs* est la solution. La direction générale formule la stratégie globale, la décline en objectifs et fixe les étapes vers le résultat désiré. Jusqu'à un certain point, la direction se moque de la façon dont les résultats sont obtenus, du moment qu'ils le sont. Cette attitude est à l'origine d'une foule d'outils bien connus de définition (prévision) et de suivi (vérification) des objectifs : le planning stratégique, le plan à moyen terme, les cycles annuels de budgétisation, les indicateurs clés de performance et les tableaux de bord en sont quelques-uns. À ce stade, la réussite matérielle est le moteur de l'action. Les organisations ont donc inventé – et ce n'est pas une surprise – un grand nombre de procédés de stimulation (félicitations, primes, concours qualité ou stock options) pour pousser les salariés à atteindre les objectifs fixés. Pour dire les choses simplement, là où le stade Ambre comptait seulement sur le bâton, le stade Orange est arrivé avec des carottes.

Quand je donne un ordre à un ministre, je lui laisse le soin de trouver les moyens de l'exécuter.

- Napoléon Bonaparte

La révolution en termes de liberté est réelle. Les managers comme les autres salariés ont toute liberté d'exercer leur créativité et leur talent, et toute latitude pour décider de la façon d'atteindre leurs objectifs, ce qui peut rendre le travail considérablement plus intéressant. Et quand les systèmes de stimulation sont bien faits, c'est-à-dire quand les buts individuels sont en cohérence avec les finalités collectives, la relation souvent conflictuelle entre les dirigeants et les travailleurs peut être apaisée par la poursuite d'objectifs mutuellement bénéfiques.

Malheureusement, l'expérience montre que les organisations de type Orange ne tiennent pas toujours les promesses du management par objectifs. L'ego et ses peurs contrarient souvent les bonnes intentions. Prenez l'idée selon laquelle il faut décentraliser les décisions dans l'intérêt de l'innovation et de la motivation. En théorie, les dirigeants la comprennent parfaitement mais en pratique, leur peur de perdre la maîtrise des opérations inhibe leur capacité à faire confiance et ils continuent à prendre au sommet des décisions qu'il aurait beaucoup mieux valu laisser à des échelons inférieurs de la hiérarchie.

Autre exemple, le processus de budgétisation qui fixe les objectifs de chacun et qui est la pièce du puzzle qui conditionne la marge de manœuvre : en principe, c'est un processus parfaitement raisonnable. Mais tous ceux qui en ont fait l'expérience savent à quelle vitesse il se pervertit. Quand la direction générale demande aux différentes directions de construire leur budget, chacun se livre au jeu du « tous aux abris » : il consiste à fixer les objectifs à la baisse pour être sûr de les atteindre et de récolter ses primes. Si le total des objectifs des directions est inférieur à celui de l'entreprise, la direction générale relève les objectifs de façon arbitraire, en sorte qu'ils dépassent les promesses faites aux actionnaires de façon à s'assurer, eux aussi, qu'ils toucheront leur prime, et les échelons inférieurs sont bien obligés de l'accepter. Au lieu d'une discussion franche sur ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas, on échange des tableaux prévisionnels fictifs inspirés par la peur de ne pas réaliser son résultat. De ce fait, les budgets ratent une de leurs cibles principales, qui est de responsabiliser et de motiver les collaborateurs.

Stade Orange, Révolution n°3 : la méritocratie

Les organisations du stade Orange sont fondées sur le principe révolutionnaire de la priorité au mérite. En principe, tout un chacun peut gravir les échelons, et personne n'est prédestiné. Rien n'empêche que la personne chargée de l'envoi du courrier devienne un jour PDG, que ce soit un garçon ou une fille, ou qu'elle appartienne à une minorité. Personne n'étant exclu d'emblée, cela ouvre de façon spectaculaire le vivier des talents. L'idée sous-jacente est qu'il faut développer les talents de tout le monde et que chacun doit occuper dans l'organigramme la case où il est le mieux à même de contribuer à l'ensemble. La bascule du stade Ambre de la stratification au stade Orange de la promotion au mérite a donné naissance aux ressources humaines et à leur arsenal de processus et de pratiques, qui vont des évaluations de performances aux plans de succession, en passant par les systèmes de stimulation, la planification des ressources, la gestion des compétences et la formation à l'animation d'équipes.

On ne saurait sous-estimer la signification historique de la méritocratie. C'est une avancée radicale en direction de la justice sociale. Elle donne à chacun la possibilité de choisir, du moins en principe, le métier qui correspond le mieux à ses compétences et à ses aspirations. En même temps, l'aspiration à un emploi à vie, qui était si essentielle au stade précédent, disparaît assez largement. On assume la responsabilité de gérer sa carrière, en intégrant l'idée de changer régulièrement de poste, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, le cas échéant.

En outre, la promotion au mérite entraîne la fin des symboles de la stratification hiérarchique. À la place des uniformes imposés, qui indiquaient le grade, on voit apparaître une tenue de travail plus indifférenciée. Comme les salariés changent plusieurs fois de poste au cours de leur carrière, l'identification au poste et au rang dans la pyramide perd de sa force. Au lieu de cela, un masque professionnel tend à s'imposer. Il faut avoir en permanence « la tête de l'emploi » : occupé mais calme, compétent et maître de la situation. La rationalité est la valeur dominante : les émotions, les doutes et les rêves doivent rester derrière le masque, afin de ne pas nous rendre vulnérables. Nous ne nous identifions plus à notre grade ni à notre titre, mais à l'image de compétence et de réussite qui nous rend éligibles pour la prochaine promotion.

Ma conviction est que pour réussir, il faut projeter en permanence l'image du succès. – Buddy Kane, le « Roi de l'immobilier » dans le film *American Beauty*

Sur la plupart des lieux de travail, même si l'uniforme au sens propre n'a plus cours, les signes statutaires sont toujours d'actualité. Les cadres dirigeants occupent des grands bureaux d'angle, ont leur place de stationnement réservée, voyagent en première et reçoivent des stock-options généreuses, tandis que leurs subordonnés voyagent en classe éco et s'échinent dans des box. Les privilèges ne sont pas incompatibles avec la méritocratie : puisque les dirigeants sont largement responsables de la réussite de l'entreprise, il faut leur donner les moyens de réussir. En outre, ils les méritent. Si vous êtes intelligent et que vous vous donnez du mal, vous pourrez vous aussi en profiter.

Les organisations comme mécaniques

La vision des organisations comme des mécaniques, qui est propre à la pensée du stade Orange, est héritée du réductionnisme scientifique de la révolution industrielle. Le jargon d'ingénieur que nous utilisons pour parler de nos entreprises montre à quel point, même si nous n'en sommes pas conscients, cette métaphore continue d'être valable aujourd'hui. Nous parlons d'unités et de niveaux, d'entrées et de sorties, de rendement et d'efficacité, d'actionner des leviers et de déplacer le curseur, d'accélérer et de donner un coup de frein, de portée des problèmes et de dimensionnement des solutions, de flux d'informations et de goulets d'étranglement, de réingénierie et de réduction d'échelle. Les dirigeants et les consultants dessinent des structures d'organisation. Les êtres humains sont des ressources qui doivent être soigneusement alignées sur les organigrammes, comme les dents d'un engrenage. Les changements se prévoient, s'organisent et se mettent en œuvre selon le plan. Si certains rouages de la machine ne tournent pas au rythme attendu, l'heure d'une intervention « douce » a probablement sonné, sous forme d'une bonne séance de *team building* pour mettre un peu d'huile dans les rouages.

Aussi impersonnelle qu'elle paraisse, la métaphore mécanique révèle aussi la nature dynamique des entreprises Orange, par comparaison avec celles du stade précédent, que nous voyons comme des systèmes rigides et immuables de règles et de hiérarchies. Elles font place à l'éner-

gie, à la créativité et à l'innovation. En même temps, la métaphore de la machine indique que ces organisations, même si elles débordent d'activité, donnent cependant l'impression d'être mortes et sans âme.

À chaque paradigme correspond un style de direction, en phase avec sa vision du monde. Le stade Rouge de l'Impulsion appelle des chefs prédateurs ; le stade Ambre de la Conformité, un paternalisme autoritaire et, en accord avec la métaphore mécanique, le stade Orange de la Réussite voit le chef comme une sorte d'ingénieur, concentré sur le but et la résolution de problèmes, faisant passer les missions avant les relations. Il valorise le rationalisme impassible et se méfie des émotions. Les questions du sens et de la finalité n'ont pas de place chez lui.

Les ombres du stade Orange

Tout nouveau paradigme fait d'autant plus d'ombre qu'il brille de plus de lumière. L'une des ombres du stade Orange est celle de « l'innovation folle ». La plupart de nos besoins fondamentaux étant satisfaits, les entreprises s'efforcent de créer de plus en plus de besoins nouveaux, nourrissant l'illusion qu'une foule de choses qui ne correspondent à aucun besoin réel – plus de possessions, plus d'objets à la dernière mode, un corps plus jeune – nous rendront plus heureux et plus complets. Nous voyons de mieux en mieux que cette économie basée sur des besoins artificiels n'est pas soutenable, ni financièrement, ni du point de vue environnemental. Et nous sommes arrivés au point où nous recherchons souvent la croissance pour la croissance, pathologie que la médecine appellerait tout simplement un cancer.

Une ombre apparaît quand le succès se mesure uniquement en termes d'argent et de reconnaissance. Quand rien d'autre ne compte que la croissance et le bas de bilan, quand la seule forme de réussite est d'atteindre le sommet de la pyramide, nous sommes voués à éprouver le sentiment d'un vide existentiel. La crise de la quarantaine est une maladie emblématique des entreprises Orange : pendant 20 ans, nous avons joué le jeu du succès et nous avons fait la course à l'échalote. Et nous nous rendons compte que nous n'arriverons pas au sommet ou que le sommet n'est pas ce qu'on nous a fait croire qu'il était. En principe, travailler dans une entreprise Orange permet de se réaliser et de s'épanouir. Mais quand, année après année, tout se ramène à des objectifs et à des chiffres, à des étapes intermédiaires et des dates butoirs, à un nouveau programme de

changement et à une initiative transversale de plus, certains ne peuvent s'empêcher de s'interroger sur le sens de tout cela et d'aspirer à quelque chose de plus.

De plus en plus de gens aujourd'hui ont de quoi vivre mais ils ne savent pas pour quoi ils vivent. – Viktor Frankl

À la lumière des scandales qui ont éclaboussé les entreprises dans la dernière décennie, on serait tenté d'ajouter que ce qui jette l'ombre la plus évidente sur les entreprises modernes est la cupidité, individuelle et collective. Un petit cercle de PDG s'accorde des rémunérations de plus en plus élevées, ils font le siège des gouvernements pour obtenir des dispositions favorables, ils corrompent les autorités de régulation, ils feignent les administrations pour réduire, voire pour annuler les impôts qu'ils devraient payer, et ils fusionnent pour acquérir des positions dominantes et abuser du pouvoir qu'ils ont acquis aux dépens de leurs fournisseurs, de leurs clients et de leurs salariés.

Stade Pluraliste – Paradigme Vert¹⁰

Dans le paradigme Orange, celui de la Réussite, les notions Ambre de bien et de mal ont été remplacées par un autre couple : ce qui marche et ce qui ne marche pas. Pour la conception pluraliste du monde, c'est une idée encore trop simpliste. La vie ne se résume pas au succès et à l'échec. Le stade du Pluralisme a une conscience aiguë de l'ombre que le stade Orange projette sur les gens et sur la société, sous forme d'obsession matérialiste, d'inégalité sociale et de destruction du sentiment de communauté.

Le stade pluraliste Vert est très sensible à ce que les gens ressentent. Il soutient que tous les points de vue méritent un égal respect. Il veut la justice, l'égalité, l'harmonie, la communauté, la coopération et le consensus. L'égo qui fonctionne sur ce mode s'efforce de s'intégrer, de nouer des liens étroits et harmonieux avec tout le monde. Le stade Orange avait promis une perspective universaliste : le stade Vert veut en faire une réalité. Non seulement les individus devraient pouvoir faire voler en éclats la prison des rôles conventionnels, mais c'est tout l'édifice des castes, des

classes sociales, du patriarcat, des religions instituées et autres structures qui doit s'écrouler. Dans les pays industrialisés, à la fin du XVIII^e et au XIX^e siècles, une poignée de gens qui fonctionnaient sur le paradigme pluraliste Vert ont commencé à se battre pour l'abolition de l'esclavage, la libération des femmes, la séparation de l'Église et de l'État, la liberté religieuse et la démocratie. Comme le dit Ken Wilber :

Avec la bascule vers la raison et une moralité universelle nous assistons à la naissance des mouvements modernes de libération : des esclaves, des femmes, des intouchables. L'important n'est plus ce qui est bien pour moi, ma tribu, ma mythologie ou ma religion, mais ce qui est bien et juste pour tous les êtres humains, sans considération de race, de sexe, de caste ou de croyance.

Et ainsi, en une centaine d'années seulement, environ de 1788 à 1888, l'esclavage a été aboli et éliminé de toutes les sociétés rationnelles industrielles de la planète. Selon la posture morale des sociétés préconventionnelles/égocentriques (Rouges) et conventionnelles/ethnocentriques (Ambre), l'esclavage est parfaitement acceptable parce que tous les humains ne bénéficient pas de la même dignité ou valeur que ceux qui appartiennent à votre tribu, à votre race ou au dieu que vous avez choisi. Mais, pour une posture postconventionnelle, l'esclavage est simplement immoral et intolérable. (...)

Pour des raisons quasi identiques, nous daterions la montée du féminisme et des mouvements des femmes (...) de Wollstonecraft¹¹, en 1792, soit exactement la période où ont débuté en général de nombreux mouvements de libération. (...)

De même, la démocratie était une nouveauté radicale, sur une échelle d'une certaine taille. Les anciens Grecs ne partageaient en rien cet universalisme. Qu'il suffise de se rappeler que dans les « démocraties » grecques, une personne sur trois était un esclave, et que le statut des femmes et des enfants n'en était pas très différent ; la base agraire ne peut pas servir de socle à l'émancipation des esclaves¹².

À la fin du XVIII^e et au XIX^e siècles, personne en dehors d'une petite élite ne fonctionnait sur la base du paradigme pluraliste Vert, mais cette petite élite a profondément modelé la pensée occidentale. Au XX^e siècle, ce paradigme n'a cessé d'attirer davantage de gens, et les tenants de la

contre-culture des années 1960 et 1970 y ont adhéré avec passion. Alors que le paradigme Orange domine aujourd'hui les affaires et la politique, le Vert est très présent dans la pensée universitaire post-moderne, dans les organisations à but non lucratif, chez les travailleurs et chez les militants associatifs.

Pour ceux qui fonctionnent selon cette perspective, les relations sont plus importantes que les résultats. Par exemple, là où le paradigme de la Réussite Orange veut des processus de décision descendants, basés sur des faits objectifs, la collecte d'expertises et les simulations, le paradigme pluraliste Vert privilégie les processus ascendants, recueillant l'avis de tout le monde et cherchant à réconcilier les points de vue opposés dans un consensus final. L'Orange glorifie le chef qui décide, alors que le Vert affirme que les chefs devraient être au service de ceux qu'ils dirigent. Sa posture est noble, généreuse, empathique et attentive à autrui. Il affirme que, vu les inégalités, la pauvreté et la discrimination persistantes dans notre monde, la vie ne doit pas s'identifier à la poursuite égocentrique de la carrière et de la Réussite.

Et pourtant, ce stade présente d'évidentes contradictions. Il exige que tous les points de vue soient traités sur un pied d'égalité mais il se retrouve piégé quand d'autres abusent de la tolérance pour exprimer des idées intolérantes. Le comportement fraternel Vert est rarement payé de retour par l'égoïsme Rouge, par la conviction Ambre ou par le mépris pour ce qu'Orange considère comme de l'idéalisme. Dans le paradigme Vert, la relation à la règle est ambivalente et conflictuelle : d'un côté, les règles finissent toujours par devenir arbitraires et injustes, mais de l'autre côté, se débarrasser complètement des règles se révèle vite inconfortable et ouvre la porte aux abus. Le paradigme Vert est plus fort pour abattre les vieilles structures que pour formuler des alternatives pratiques.

Les organisations du stade Vert

Le point de vue du pluralisme Vert s'accommode mal du pouvoir et de la hiérarchie. Dans l'idéal, il se débarrasserait bien de l'un comme de l'autre. On a vu des personnes adopter un comportement radical et rejeter les modèles Ambre et Orange pour repartir d'une feuille blanche. *Si les inégalités de pouvoir conduisent toujours à ce que ceux d'en haut*

décident pour ceux d'en bas, abolissons toute hiérarchie et donnons exactement le même pouvoir à chacun. Faisons en sorte que tous ceux qui travaillent dans l'entreprise la possèdent à part égale et prennent toutes les décisions à l'unanimité, sans que personne ne soit en position de diriger ou alors, si c'est indispensable, créons une direction tournante. Certaines expériences radicales ont été faites pour créer un nouvel avenir sur ces bases, par exemple, dans le mouvement coopératif de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècles, en réaction contre les inégalités criantes engendrées par la révolution industrielle, ou dans les communautés des années 1960, inspirées par la contre-culture de l'époque. A posteriori, nous savons que ces formes extrêmes d'organisations égalitaires n'ont jamais réussi sur une échelle ni pendant une durée significatives¹³. L'obtention d'un consensus au sein de larges groupes est en soi difficile. Elle se traduit en général par d'épuisantes discussions qui aboutissent à une impasse. Du coup, les jeux de pouvoir se déchainent en coulisses, dans un effort pour remettre la machine en mouvement. Il ne suffit pas de souhaiter la fin du pouvoir. Comme l'hydre de Lerne, dès que vous lui aurez coupé la tête, il va lui en repousser une nouvelle aussitôt.

L'égalitarisme radical s'est révélé être un cul de sac. Mais cela n'a pas empêché le paradigme Vert de créer un modèle d'organisation révolutionnaire caractérisé par trois révolutions qui sont venues s'ajouter à celles du modèle Orange. Certaines des entreprises les plus célébrées pour leur management progressif, comme Southwest Airlines, Ben & Jerry's, et Starbucks mettent en application les modes de fonctionnement et la culture du paradigme Vert.

Stade Vert, Révolution n° 1 : l'autonomisation

Les organisations Vertes conservent la hiérarchie fondée sur le mérite que connaissait déjà le stade Orange, mais la base se voit dotée du pouvoir de prendre des décisions à forte portée sans avoir à demander l'aval de la direction. Ceux qui sont sur le terrain sont confrontés jour après jour à une myriade de petits problèmes quotidiens. On peut donc leur faire confiance pour imaginer des solutions meilleures que tout ce que pourraient inventer des experts éloignés des problèmes. Par exemple, chez Southwest Airlines, on sait que c'est le personnel au sol qui est chargé d'imaginer des solutions aux problèmes des passagers, alors que leurs collègues d'autres compagnies n'ont pas le droit de s'écarter du règlement.

Mettre en œuvre la décentralisation et l'autonomisation sur un large territoire n'est pas facile à faire. Cela revient à demander à l'encadrement supérieur et intermédiaire de partager son pouvoir et de renoncer à maîtriser tout ce qui se passe. Pour que cela fonctionne, les entreprises se sont aperçues qu'elles devaient être très claires sur le type de direction qu'elles attendent de leurs cadres supérieurs et intermédiaires. Il ne leur suffit pas de résoudre froidement les problèmes, comme au stade Orange. Il faut qu'ils soient au service et à l'écoute de leurs subordonnés, pour les autonomiser, les motiver et leur permettre de développer leur potentiel. Il faut beaucoup de temps et d'énergie pour aider les gens à devenir des dirigeants « au service de » :

- Les candidats à des postes de direction font l'objet d'une sélection rigoureuse en termes de mentalité et de comportement : *sont-ils prêts à partager leur pouvoir ? Seront-ils des leaders humbles ?*
- Les organisations Vertes investissent souvent un pourcentage disproportionné de leur budget de formation pour enseigner aux cadres nouvellement promus la mentalité et les compétences des dirigeants « au service de ».
- Les cadres sont souvent l'objet d'une évaluation à 360°, ce qui veut dire que les patrons sont responsables devant leurs subordonnés.
- Dans des entreprises très en pointe, les cadres ne sont pas nommés par la direction mais par la base : ce sont les subordonnés qui choisissent leur patron, après avoir fait passer un entretien aux candidats¹⁴. C'est une pratique qui conduit naturellement les cadres à se mettre au service de leurs subordonnés.

Stade Vert, Révolution n° 2 : une culture de valeurs fortes

C'est le partage d'une culture forte qui cimente les organisations décentralisées et les empêche de se disloquer. Ce sont ces valeurs partagées, et non un épais manuel de règles et de politiques, qui fondent la confiance et qui font que les salariés de base prendront des bonnes décisions.

La culture prend de la stratégie au petit déjeuner.

– Peter Drucker

Certains ont eu une expérience décevante des valeurs partagées et ne sont que sarcasme à leur égard. Cela est dû au fait que les organisations Orange se sentent de plus en plus obligées de céder à cette mode : elles définissent un ensemble de valeurs, les affichent aux murs de l'entreprise, les publient sur leur site Web et s'empressent de les oublier dès que cela arrange le bilan. Mais dans les organisations Vertes, où la direction joue sincèrement le jeu des valeurs partagées, vous rencontrez des cultures incroyablement vivantes, dans lesquelles les collaborateurs sont reconnus pour leur apport à la marche de l'entreprise et encouragés à y contribuer. Les études montrent que les entreprises où les valeurs sont motrices peuvent distancer largement leurs concurrents¹⁵.

Dans de nombreux cas, les organisations Vertes développent leur activité au service d'une finalité qui motive les salariés. Southwest Airlines ne se considère pas seulement comme une entreprise de transport aérien : ses salariés affirment que leur métier véritable est la « liberté » et qu'il permet à des gens de faire des voyages qu'ils ne pourraient jamais faire si Southwest Airlines ne pratiquait pas des tarifs aussi bas. Quant à Ben & Jerry's, leur métier ne se réduit pas à fabriquer des glaces, mais concerne aussi la protection de la terre et de l'environnement.

Dans les organisations Orange, la stratégie et l'exécution sont reines. Dans les organisations Vertes, c'est la culture d'entreprise qui tient le haut du pavé. Leurs PDG revendiquent comme mission prioritaire la promotion de la culture et des valeurs partagées. L'accent mis sur la culture place les ressources humaines au centre du dispositif. Le directeur ou la directrice RH est souvent un membre important du comité exécutif et un conseiller du président. Il anime une équipe nombreuse qui coordonne des investissements substantiels dans des processus centrés sur les collaborateurs : formation, initiatives liées à la culture, évaluation 360°, plan de succession et enquêtes de satisfaction des salariés.

Stade Vert, Révolution n° 3 : le point de vue de toutes les parties prenantes

Pour une organisation Orange, les sociétés à but lucratif doivent être conduites dans l'intérêt de l'actionnaire. La première obligation des dirigeants (et certains soutiennent que c'est la seule) consiste à maximiser le profit des investisseurs. La « main invisible » d'Adam Smith est souvent invoquée pour justifier qu'à la longue, il en résulte un bénéfice

pour toutes les parties prenantes. Au contraire, pour les organisations Vertes, il ne saurait y avoir une telle hiérarchie entre les actionnaires et les autres parties prenantes. Pour elles, les entreprises ne sont pas seulement responsables devant les investisseurs mais également face à la direction, les salariés, l'environnement social immédiat, la société dans son ensemble et l'environnement proprement dit. Le rôle de la direction est de faire les bons compromis pour que toutes les parties prenantes soient bénéficiaires.

Aujourd'hui, toute entreprise de taille importante doit publier son rapport de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises). Les organisations Vertes considèrent que leur responsabilité vis-à-vis de la société fait partie intégrante de leur mode d'opération, à la différence des entreprises Orange pour qui ce type de rapport n'est qu'une contrainte qui les éloigne de leur but. Les organisations Vertes placent souvent la responsabilité sociétale au cœur de leur raison d'être, et c'est elle qui les pousse à innover pour devenir des entreprises davantage citoyennes. Elles collaborent avec leurs fournisseurs des pays en développement pour améliorer les conditions de travail et lutter contre l'exploitation des enfants ; elles s'efforcent de réduire leur empreinte carbone et leur consommation d'eau ; elles font en sorte de recycler leurs produits et d'économiser les emballages. Pour leurs dirigeants, la prise en compte des parties prenantes risque d'entraîner un surcoût à court terme, mais elle améliorera le retour sur investissement à long terme, ce qui profitera aux investisseurs.

La famille comme métaphore régulatrice

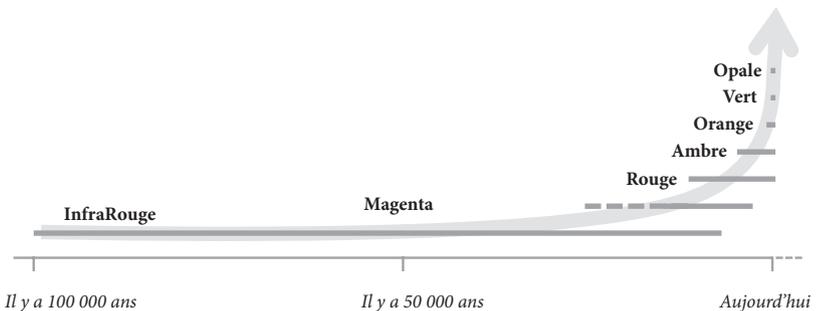
Alors que, dans une perspective de Réussite Orange, les organisations sont des mécaniques, la métaphore dominante du pluralisme Vert est la famille. Écoutez les dirigeants des organisations Vertes et vous serez frappés par la fréquence à laquelle cette métaphore surgit sous une forme ou sous une autre : les salariés font tous partie d'une même famille, au sein de laquelle ils sont prêts à s'aider les uns les autres et à être là quand quelqu'un a besoin d'eux. Chez Southwest Airlines, l'une des huit injonctions à faire montre d'un « cœur au service de » consiste à « se considérer comme membre de la famille Southwest Airlines ». DaVita, numéro un des opérateurs de centres de dialyse, a mis en œuvre systématiquement les principes et les modes de fonctionnement Verts¹ et a recours à une autre métaphore « communautaire ». Malgré sa taille, l'entreprise parle d'elle-même comme d'un « village » dont ses 41 000

salariés sont les « villageois » (*citizens*). Le siège est désigné comme la « Casa DaVita » et Kent Thiry, le PDG, à qui l'on reconnaît le mérite d'avoir sauvé la société de la faillite en 1999 et de l'avoir menée à ses succès actuels grâce à l'application de la culture Verte, est désigné comme le « maire » du village.

Du Rouge au Vert : la coexistence de différents modèles d'organisation

Les organisations telles que nous les connaissons ne sont apparues que très récemment. Pendant la plus grande partie de notre histoire, nous avons été occupés à la chasse et à la cueillette, et nous pouvons affirmer sans risque que cela n'entraînait ni surcharge de courriels, ni interminables discussions budgétaires. La naissance de l'agriculture ne date pas d'il y a si longtemps et, alors, les groupes dépassaient rarement la taille d'une famille. Ce n'est qu'avec la révolution industrielle qu'ils ont commencé à employer des ressources humaines importantes. Et le management ne s'est développé comme champ de savoir universitaire qu'au cours des 50 dernières années.

Si nous positionnons les stades du développement de la conscience des individus et des organisations sur un axe chronologique, le résultat est étonnant. L'évolution semble s'accélérer de façon exponentielle. Si cette tendance devait se poursuivre, on peut penser que, de notre vivant, nous serons témoins de l'avènement d'un ou deux stades au-delà du Vert.



Ce schéma révèle un autre phénomène intéressant : jamais auparavant n'avons-nous vu autant de gens opérer au sein d'autant de paradigmes différents dans un même temps. Il en va de même des organisations :regar-

REINVENTING ORGANIZATIONS

donc un peu attentivement et nous allons trouver, dans la même ville, des organisations Rouges, Ambre, Orange et Vertes qui travaillent côte à côte.

On peut affirmer grossièrement que, dans les sociétés développées, les organisations du stade Impulsif Rouge n'existent plus qu'à la limite de l'activité légale. Le Conformisme Ambre est encore fortement présent dans les organismes gouvernementaux, l'armée, les institutions religieuses et les écoles publiques. Le paradigme de la Réussite Orange est clairement le paradigme dominant des entreprises, qu'elles soient petites ou cotées en bourse. Les modes d'organisation Pluralistes Verts multiplient les incursions non seulement dans les organisations sans but lucratif mais aussi dans le secteur des affaires. Le tableau ci-dessous résume ces quatre modèles, les révolutions qu'ils ont opérées et leur métaphore centrale. Il montre la situation actuelle qui donnera peut-être naissance à un nouveau modèle.

	Exemples actuels	Révolutions clés	Métaphore centrale
<p>Organisations Rouges</p> <p>Le chef exerce son pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation. Grande réactivité, court-termisme. Adaptées aux environnements chaotiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Gangs des rues • Milices tribales 	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Autorité 	<ul style="list-style-type: none"> • Une meute de loups
<p>Organisations Ambre</p> <p>Rôles très définis au sein d'une pyramide hiérarchique. Autorité et contrôle descendants (quoi et comment). Valorisation de la stabilité, garantie par des processus rigoureux. Le futur est la répétition du passé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Église catholique • Organisations militaires • La plupart des organismes gouvernementaux • Écoles publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles officiels (<i>organisations stables et capables de se développer</i>) • Processus (<i>développement du long terme</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une armée

	Exemples actuels	Révolutions clés	Métaphore centrale
<p>Organisations Orange</p> <p>L'objectif est de battre les concurrents, de faire de la croissance et du profit.</p> <p>L'innovation est la solution pour rester en tête. Le management par objectifs (décision et vérification du quoi ; liberté de choix du comment).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes multinationaux • Écoles autonomes sous contrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Responsabilité • Méritocratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Une mécanique
<p>Organisations Vertes</p> <p>Au sein de la pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur la culture et l'autonomie afin d'obtenir des salariés une motivation extraordinaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises centrées sur une culture (ex. Southwest Airlines, Ben & Jerry's, Starbucks etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomisation • Culture centrée sur les valeurs • Prise en compte des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Une famille
<p>Organisations Opale</p> <p>?</p>	<p>?</p>	<p>?</p>	<p>?</p>

CHAPITRE 1.2

À PROPOS DES STADES DE DÉVELOPPEMENT

Il n'y a rien d'intrinsèquement « meilleur » à être à un stade de développement supérieur, pas plus qu'un adolescent n'est « meilleur » qu'un bébé. Mais il n'en reste pas moins qu'un adolescent peut faire davantage de choses qu'un bébé, parce qu'il est capable d'une pensée plus élaborée. Chaque niveau de développement est « bien ». La seule question est de savoir si tel niveau est ou non adapté à la tâche à effectuer. – Nick Petrie

Il serait peut-être judicieux de marquer ici un temps d'arrêt dans notre exploration, avant d'examiner le stade Évolutif Opale, le prochain palier du développement de la conscience humaine. Il me semble utile d'apporter quelques éléments de clarification pour éviter des malentendus. Il arrive à certaines personnes, lorsqu'elles découvrent le concept des stades d'évolution humaine, qu'elles soient si fascinées par cette découverte qu'elles plaquent cette grille de lecture sur tout ce qu'elles voient, de manière trop simpliste. D'autres personnes ont la réaction opposée : elles sont gênées par un modèle qui pourrait servir à étiqueter les gens et à les mettre dans des cases.

Commençons par nous défaire d'un malentendu potentiel qui met certaines personnes mal à l'aise. Il consisterait à croire que l'idée de stades successifs de développement implique que certaines personnes seraient « meilleures » que d'autres. C'est une préoccupation légitime. Tout au long de l'histoire, les hommes se sont infligés des souffrances inouïes,

au nom de l'idée qu'un groupe vaut « mieux » qu'un autre – il suffit de penser à l'esclavage, au racisme et à la prétendue supériorité de l'homme sur la femme.

Et pourtant, la conscience évolue par stades successifs et il serait futile de nier les recherches multiples qui attestent cette réalité. Le problème n'est donc pas dans la réalité, mais dans l'idée que nous nous en faisons. Les difficultés commencent dès lors que nous croyons que les stades avancés *valent mieux* que les stades initiaux. Il est plus juste de définir les stades avancés comme des façons *plus complexes* d'entrer en relation avec le monde. Par exemple, quelqu'un qui opère sur une base Pluraliste Verte est capable d'accueillir des points de vue antagonistes, ce qui est impossible pour une personne qui en est au stade Impulsif Rouge. En même temps, chaque niveau a sa face claire et sa face obscure, ses formes saines et ses formes malsaines. La modernité Orange, par exemple, inflige à la planète des blessures infiniment plus profondes que ce dont les stades précédents auraient été capables.

Une autre façon d'éviter de donner une valeur aux différents stades est de reconnaître que chacun est adapté à un contexte particulier. En temps de guerre civile, si des bandes de pillards attaquent votre maison, c'est en réfléchissant et en agissant sur la base du paradigme Impulsif Rouge que vous vous défendrez le plus efficacement. Inversement, en temps de paix dans une société post-industrielle, le paradigme Rouge ne fonctionne pas aussi bien que d'autres paradigmes plus tardifs.

La complexité de l'évolution humaine

La description des stades et des couleurs n'est qu'une figuration abstraite de la réalité, tout comme une carte géographique n'est que la représentation abstraite d'un territoire ; elle nous donne des points de repère qui facilitent la compréhension d'une réalité sous-jacente complexe, mais il serait absurde de penser qu'une carte nous offre une représentation fidèle et exhaustive de cette réalité. Dans le chapitre précédent, je vous ai fait parcourir l'évolution de l'humanité à grands pas et, en décrivant les stades l'un après l'autre, j'ai pu donner l'impression que les individus, et même les sociétés prises dans leur ensemble, fonctionnent sur la base claire et nette d'un paradigme donné. Mais la recherche, bénie soit-elle ! montre que nous autres, humains, sommes des êtres d'une étonnante complexité qui refusent de se laisser enfermer dans un seul stade :

- Chaque paradigme inclut et transcende le précédent. Ainsi, supposons que nous ayons appris à fonctionner sur une base de Réussite Orange, nous gardons la possibilité, quand c'est utile, de réagir également sur une base Conformiste Ambre ou Impulsive Rouge. Même le contraire est vrai dans une certaine mesure : si nous sommes entourés par des gens qui fonctionnent selon un paradigme plus avancé, Pluraliste Vert par exemple, nous pouvons à l'occasion manifester nous-mêmes des comportements Verts, alors même que nous n'avons pas intégré ce stade.
- L'humanité se développe selon de multiples dimensions – cognitive, morale, psychologique, sociale, spirituelle, etc. – mais pas nécessairement à la même vitesse dans chacune de ces dimensions. Ainsi, nous pouvons avoir internalisé les processus cognitifs Orange et diriger une entreprise innovante, alors que, du point de vue spirituel, nous adhérons à des croyances religieuses dogmatiques (Ambre).

Pour ces différentes raisons, cela me hérissé quand j'entends dire que telle personne « est » Verte, Orange ou Ambre. Ce que l'on peut dire, au mieux, (et j'ai fait très attention à respecter cette formulation ici), c'est qu'à un moment donné quelqu'un « fonctionne sur la base » de tel ou tel paradigme. Don Beck, élève du psychologue développementaliste Clare Graves, a recours à une analogie pénétrante : si l'évolution pouvait se décrire en termes de musique, les stades du développement seraient des notes qui vibrent à une certaine fréquence. Nous autres, les humains, nous sommes comme des cordes qui peuvent produire des notes différentes. La gamme de sons que nous pouvons émettre est fonction des tensions que chaque corde est capable de supporter.

Gardons également à l'esprit que des gens qui fonctionnent au même stade, et qui donc font entendre la même note, peuvent voir le monde très différemment les uns des autres, en dépit du fait qu'ils partagent un certain nombre de caractéristiques cognitives, morales ou psychologiques. Un intégriste chrétien de droite et un dirigeant syndicaliste de gauche peuvent très bien fonctionner sur la base de certitudes Conformistes Ambre, tout en tirant des conclusions diamétralement opposées sur pratiquement tous les sujets. Lors d'un cocktail, un bouillonnant trader de Wall Street, un scientifique introverti et un graphiste à la mode n'auront sans doute pas grand-chose à se dire, même s'il est probable qu'ils voient tous les trois le monde à travers le prisme de la Réussite Orange. Nous pouvons nous développer verticalement en intégrant le

point de vue d'un stade supérieur, mais nous avons tout autant la possibilité de développement horizontal, à l'intérieur d'un paradigme donné, Ambre par exemple, en passant d'une forme intolérante et étroite à une forme généreuse et ouverte.

D'un stade à l'autre

Qu'est-ce qui fait qu'une personne va s'ouvrir à un stade de conscience plus tardif et plus complexe ? Les études montrent que ce qui déclenche la croissance Verticale est la confrontation avec un défi vital auquel la vision du monde en cours ne permet pas d'apporter de réponse. Confrontés à ce genre de défi, nous avons le choix : ou bien nous accédons à un point de vue plus riche qui permet d'apporter une solution à notre problème, ou bien nous essayons de nier le problème, nous accrochant parfois encore plus fortement à notre vision actuelle du monde, voire même régressant vers la simplicité rassurante d'une vision antérieure.

Prenez le passage du Conformisme Ambre à la Réussite Orange. Quand quelqu'un se sent en accord avec plusieurs groupes (disons famille, amis, travail et Église) et que les normes de certains de ces groupes entrent en conflit, la vision Conformiste du monde s'en trouve chamboulée. Une même chose ne peut pas être à la fois bien et mal. En réaction, on peut soit choisir de revenir à un seul jeu de croyances en se mettant du côté d'un groupe et en rejetant l'autre, soit commencer à mettre en doute la validité de règles absolues.

Tous les défis auxquels la vie vous confronte sont comme des bifurcations sur une route. Vous avez le choix de la direction que vous voulez prendre : reculer, avancer, freiner ou foncer.

– Ifeanyi Enoch Onuoha

D'un point de vue cognitif, psychologique et moral, le passage à un stade nouveau constitue une performance remarquable. Il requiert le courage de lâcher les vieilles certitudes et de mettre à l'épreuve une nouvelle vision du monde. Pendant un certain temps, l'incertitude et la confusion semblent ébranler tout ce que l'on croyait savoir. Il peut aussi impliquer une certaine solitude, car nous risquons de perdre en cours de route des relations amicales et familiales, une distance

importante nous séparant désormais. Accéder à une nouvelle forme de conscience constitue toujours un processus hautement personnel, unique et quelque peu mystérieux. On ne peut y contraindre personne. Il est impossible de forcer qui que ce soit à grandir en conscience, même avec les meilleures intentions du monde – dure vérité pour les coachs et les consultants, qui aimeraient bien pouvoir aider les dirigeants à adopter une vision plus complexe du monde. Il est seulement possible de créer des environnements qui invitent à grandir et à passer au stade suivant. Au contact d'autres personnes qui ont une vision plus complexe du monde et dans un environnement qui offre suffisamment de sécurité pour oser explorer ses conflits intérieurs, on a beaucoup plus de chances de franchir le pas².

Les théories du développement et les entreprises

Pour éviter d'être simplistes, nous devons aussi être prudents dans notre façon d'appliquer la théorie du développement aux entreprises. On me demande parfois de quelle couleur est telle ou telle entreprise. En premier lieu, je fais toujours attention à expliquer que, quand je parle d'organisations qui fonctionnent dans un cadre Ambre, Orange ou Vert, je parle des systèmes et des cultures, pas des personnes. Si nous considérons la structure, les modes de fonctionnement et la culture d'une entreprise, il est en général possible de discerner la vision du monde dans laquelle ils s'enracinent. Pour illustrer cela, prenons la question de la rémunération :

- Une situation où le patron est libre de décider sur un coup de tête d'augmenter ou de réduire les salaires à sa guise est en phase avec le paradigme Impulsif Rouge.
- Si les salaires sont fixes et déterminés par le niveau hiérarchique du salarié ou par ses diplômes, cela fait penser au niveau Conformiste Ambre.
- Un système qui met l'accent sur les primes individuelles pour inciter à atteindre un objectif défini à l'avance s'enracine probablement dans le paradigme de la Réussite Orange.
- Un système qui met l'accent sur les primes d'équipe est en phase avec un point de vue Pluraliste Vert.

Quand nous appliquons cette grille non seulement à la rémunération mais à l'ensemble des structures, des modes de fonctionnement et de la culture d'une entreprise, nous découvrons en général qu'ils tendent à se regrouper autour d'un centre de gravité, d'un stade qui caractérise la plupart des modes de fonctionnement de cette entreprise. C'est à ce centre de gravité que je me réfère quand je parle, par exemple, d'entreprise Orange. Pour être parfaitement clair, quand je dis « organisation Orange », je ne dis pas que toutes les interactions qui ont lieu dans cette entreprise s'inscrivent dans le cadre du paradigme de la Réussite Orange ou que tous ses membres sont arrivés au stade Orange et fonctionnent selon ce paradigme. Tel n'est jamais le cas. À tout moment, au quotidien, des personnes différentes vont se comporter selon des paradigmes différents. L'expression « entreprise Orange » signifie que, pour l'essentiel, sa structure, ses modes de fonctionnement et ses processus dérivent d'une manière de pensée en phase avec le paradigme de la Réussite Orange.

Quand vous adoptez un outil, vous adoptez aussi la philosophie du management qui lui est implicite. – Clay Shirky

Dans les grands groupes, certaines unités ou certains sites peuvent avoir un centre de gravité différent de celui du reste du groupe. Exemple classique : le siège d'une multinationale fonctionnera pour l'essentiel selon des lignes Orange, alors que certaines usines seront en plein dans l'Ambre. Nous devons donc faire toujours attention aux simplifications abusives et être bien au fait de ce que les étiquettes recouvrent, ou ne recouvrent pas.

L'influence déterminante des dirigeants

Qu'est-ce qui détermine le paradigme dans lequel fonctionne une organisation ? C'est le paradigme à travers lequel les dirigeants de l'entreprise regardent le monde. Consciemment ou non, les dirigeants mettent en place des structures d'organisation, des modes de fonctionnement et des cultures qui leur correspondent, qui sont cohérentes avec leur façon de voir le monde. Cela signifie qu'aucune organisation ne peut se développer au-delà du point atteint par ses dirigeants.

En voici une bonne illustration : le passage presque obligé, aujourd'hui, pour toute entreprise de définir un ensemble de valeurs partagées et de

formuler sa raison d'être. Comme ces pratiques ont bonne presse, les dirigeants des organisations Orange se sentent de plus en plus souvent obligés de charger une équipe de plancher sur ces sujets, et de proposer un ensemble de valeurs et une formulation de la raison d'être de l'entreprise. Pourtant, c'est seulement à partir du paradigme Pluraliste Vert que cela a un sens, car ce n'est qu'à ce stade que les valeurs et la raison d'être sont véritablement prises en compte dans les processus de décision. Dans le paradigme Orange, le critère de la décision est la Réussite : peu importe ce que nous faisons du moment que cela améliore le compte de résultat. Dans ces organisations, la direction parle des valeurs et de la raison d'être quand cela est de bon ton, mais quand on passe aux choses sérieuses et qu'il faut choisir entre le profit et les valeurs, il y a fort à parier que c'est le profit qu'ils prendront. Ils peuvent prétendre adhérer à des pratiques qui appartiennent à un stade ultérieur du développement, mais ils ne peuvent pas les vivre³.

L'impulsion des dirigeants s'exerce dans les deux sens : ils peuvent tirer « en arrière » des modes de fonctionnement avancés, en les vidant de leur efficacité comme dans l'exemple précédent. Mais les dirigeants qui ont intégré un stade avancé peuvent aussi tirer leur organisation « en avant ». S'ils adoptent des structures, des processus et une culture d'un stade avancé, ils peuvent ainsi aider les salariés à adopter des comportements qu'ils n'ont pourtant pas encore intégrés à titre individuel.

Imaginez que je sois un cadre intermédiaire dont la conception du monde s'inscrit pour l'essentiel dans une grille Conformiste Ambre. Tout naturellement, j'entrerais en relation avec mes subordonnés sur un mode très hiérarchique, et je leur dirais très exactement ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent le faire. Supposons maintenant que je travaille dans une entreprise Verte, dans laquelle mes supérieurs me pressent de donner de l'autonomie à mes subordonnés. Autour de moi, je verrais les autres managers donner une grande marge de manœuvre à leurs équipes. Deux fois par an, je serais évalué à 360°, entre autres par mes subordonnés directs, sur ma pratique de l'autonomie, avec des conséquences sur mes primes. Tous les six mois, on me demanderait de prendre un moment avec mon équipe pour faire le point sur notre mise en pratique des valeurs de l'entreprise (ce qui inclut l'autonomie). Dans un contexte aussi prégnant de mise en pratique de la culture et des fonctionnements Pluralistes Verts, j'ai toutes les chances d'acquérir des compétences et des comportements managériaux Verts. Le contexte m'a tiré en avant, ce qui

REINVENTING ORGANIZATIONS

m'a conduit à fonctionner de manière plus complexe que je ne l'aurais fait de manière spontanée. Et peut-être qu'avec le temps, quand je serai prêt, le contexte dans lequel je travaille m'aidera à grandir et à entrer véritablement dans ce paradigme.

Quand on change notre façon de voir les choses, ce sont les choses qui changent. – Wayne Dyer

C'est le vrai génie des organisations, que de pouvoir faire évoluer des groupes de personnes dans un fonctionnement qu'elles n'auraient pas spontanément. C'est une bonne nouvelle : notre époque n'a que trop besoin du niveau de conscience des organisations Vertes et Opales pour commencer à soigner les blessures que la modernité infligent au monde.

CHAPITRE 1.3

LE STADE ÉVOLUTIF OPALE

Les révolutions les plus passionnantes du XXI^e siècle ne seront pas le produit de la technologie, mais d'une extension nouvelle du concept d'humain. – John Naisbitt

Le prochain stade de l'évolution de l'humanité correspond à ce que Maslow appelle « l'accomplissement de soi ». D'autres auteurs l'ont désigné comme « Authentique », « Intégral » ou « Opale » (« *Teal* » en anglais chez Wilber)¹. C'est le dernier stade de la hiérarchie des besoins de Maslow, quand bien même il a par la suite suggéré l'existence d'un stade ultérieur qu'il a défini comme celui de la « transcendance de soi ». Mais d'autres chercheurs et d'autres penseurs ont établi avec un certain degré de certitude que l'évolution ne s'arrête pas là. (L'annexe 2 donne un bref aperçu des stades suivants.) En tout état de cause, Maslow et d'autres auteurs sont d'accord pour considérer que le passage de Vert à Opale constitue une étape particulièrement importante du parcours de l'humanité, au point que Graves, et quelques autres à sa suite, ont désigné comme « conscience de premier niveau » tous les stades jusqu'à Vert et comme « conscience de second niveau » les stades qui commencent à Opale. La « conscience de premier niveau » considère que sa vision du monde est la seule qui soit vraie et que ceux qui n'y adhèrent pas se trompent dangereusement². Les gens qui progressent vers le stade Opale sont pour la première fois en mesure d'accepter qu'il y a une évolution de la conscience, que cette évolution va toujours vers plus de complexité dans son rapport au monde, ce qui explique que je qualifie ce stade d'« Évolutif ».

[Au stade Opale] l'ego devient de plus en plus relatif, de moins en moins absolu. – William Torbert

Maîtriser les peurs de l'ego

Chaque changement de paradigme se produit au moment où nous pouvons accéder à plus de hauteur de vue et élargir notre vision du monde. Comme un poisson doit sauter hors de l'eau avant de pouvoir le voir, nous ne pouvons accéder à un point de vue neuf que si nous nous « désidentifions » du milieu qui nous absorbait jusque-là. Ainsi, le passage au stade Conformiste Ambre se produit avec l'intériorisation de règles permettant au stade Impulsif Rouge de se désidentifier de la satisfaction Impulsive des besoins ; le passage au stade Orange de la Réussite se produit avec la désidentification par rapport aux normes du groupe. Quant au passage au stade Évolutif Opale, il se produit quand nous apprenons à nous désidentifier de l'ego. En prenant de la distance par rapport à lui, nous sommes soudain en mesure de voir que les peurs, les ambitions et les désirs conduisent le plus souvent notre vie. Nous pouvons alors apprendre à avoir moins besoin de contrôler, de faire bonne figure, de rentrer dans le moule. Nous cessons d'être dans une relation fusionnelle à l'ego et nous ne laissons plus notre existence sous l'emprise de nos peurs. Du même coup, nous donnons la possibilité à des parties plus profondes et plus sages de nous-mêmes de se faire entendre.

Qu'est-ce qui va prendre la place de la peur ? C'est la capacité de *faire confiance à l'abondance de la vie*. Toutes les voies de sagesse énoncent la vérité profonde qu'il y a fondamentalement deux façons de vivre son existence : l'une fondée sur la peur et la pénurie, et l'autre sur la confiance et l'abondance. Au stade Évolutif Opale, nous comblons le fossé et nous réduisons notre besoin d'avoir prise sur les autres et sur les événements. Nous commençons à accepter que si l'imprévu surgit ou si nous commettons une erreur, les choses s'arrangeront ou, dans le cas contraire, la vie nous aura offert une occasion d'apprendre et de grandir.

La justesse intérieure comme boussole

Quand nous sommes totalement identifiés à l'ego, nous sommes conduits à prendre des décisions sur la base de facteurs extérieurs, en fonction de

l'opinion d'autrui ou des résultats que nous pourrions obtenir. D'un point de vue Impulsif Rouge, la bonne décision est celle qui me permet d'*obtenir ce que je veux*. Dans un cadre Conformiste Ambre, nous jugeons les décisions à la lumière de leur *conformité aux normes sociales*. Des décisions qui transgressent ce qui est acceptable pour sa famille, sa religion ou sa classe sociale sont sources de culpabilité et de honte. Sur la base du paradigme Orange de la Réussite, les décisions se mesurent à l'aune de *l'efficacité* et du *succès*. Au stade du Pluralisme Vert, on tranche les questions selon des critères d'intégration et d'harmonie.

Au stade Évolutif Opale, le processus de décision bascule vers les critères intérieurs. Ce qui nous préoccupe maintenant c'est de savoir ce qui est juste en notre for intérieur : *est-ce que cette décision me semble juste ? Suis-je fidèle à moi-même ? Est-elle cohérente avec ce que je me sens appelé à devenir ? Est-ce que je fais du bien au monde ?* Moins nous avons de peurs égocentriques, plus nous sommes capables de prendre des décisions qui pourraient paraître risquées ou dont nous ne pouvons pas mesurer toutes les conséquences possibles, mais qui sont en résonance avec nos convictions intérieures profondes. Nous sommes plus sensibles aux situations qui ne sont pas tout à fait justes, aux situations qui exigent que nous prenions position et que nous agissions, même au prix d'un conflit et au risque d'un échec, au nom de notre sentiment de pleine authenticité.

Nous considérons que la reconnaissance, le succès, la richesse et le sentiment d'appartenance sont à la fois des expériences agréables et des pièges de l'ego.

La peur est la plus vilaine pièce de la maison. J'aimerais vous voir vivre dans un meilleur cadre. – Hafez

L'ordre des stades précédents est inversé : nous ne cherchons plus la reconnaissance, le succès ou la richesse pour nous permettre de mener une bonne vie. Nous cherchons à bien vivre, et il se peut qu'il en résulte de la reconnaissance, du succès, de la richesse et de l'amour.

La vie comme déploiement de soi

Aux stades précédents, la recherche de l'amour, de la reconnaissance et du succès façonne notre existence lentement mais sûrement au point que nous

finissons, selon l'expression de la poétesse May Sarton, par « porter des visages qui appartiennent à d'autres ». Au stade Opale, la quête de ce qui est juste intérieurement nous pousse à une certaine introspection : qui suis-je ? Quel est mon but dans la vie ? Le but ultime de la vie n'est ni d'avoir du succès ni d'être aimé, mais d'être le plus fidèle possible à soi-même, de vivre une vie de pleine authenticité, d'honorer les dons et la vocation que nous avons reçus en naissant, et d'être au service de l'humanité et du monde. Au stade Opale, l'existence est vue comme un parcours, un déploiement progressif de notre vraie nature, tant personnelle que collective.

Maintenant je deviens moi-même. Cela a pris du temps, bien des années et bien des endroits. J'ai été détruite et secouée, j'ai porté des visages qui appartenaient à d'autres.
– May Sarton

Il s'agit là d'une sorte de révolution copernicienne, à une époque où l'on nous dit que nous pouvons devenir tout ce que nous voulons, si nous y appliquons notre mental. Quand nous « passons à l'Opale », nous cessons de fixer des buts à notre vie et de lui dicter la direction qu'elle devrait prendre, nous apprenons à lâcher prise et à être attentifs à la vie qui demande à se vivre à travers nous. L'auteur, pédagogue et militant, Parker Palmer a écrit des lignes magnifiques sur cette façon d'envisager la vie et la vocation dans *Let Your Life Speak* :

Sous-jacente à la compréhension de ce qu'est une vocation, il y a une vérité que l'ego ne veut pas entendre car elle menace le terreau sur lequel il croît, à savoir que nous avons une autre vie que le « je » de notre conscience quotidienne, une vie qui essaye de se vivre à travers le « je » qui en est le réceptacle. (...)

Seul le temps et un travail éprouvant permettent de reconnaître la différence entre les deux, de reconnaître que sous la surface de l'expérience que j'appelle ma vie, il y a une autre vie, plus profonde et plus vraie, qui n'attend que d'être reconnue³.

Un grand nombre de ceux qui évoluent vers ce stade se livrent à des pratiques comme la méditation, la pleine conscience, les arts martiaux, le yoga ou simplement la marche dans la nature, de façon à trouver la tranquillité qui permet à la voix de l'âme d'exprimer sa vérité et de les guider. Les individus qui vivent à ce niveau et se connectent à une fina-

lité profonde peuvent être tout à fait intrépides dans la poursuite de leur vocation. Maîtrisant leur ego, ils ont moins peur d'échouer que de ne rien tenter. L'expression préférée de Clare Graves pour les définir est : « Ils ont de l'ambition mais ne sont pas ambitieux. »

Ce qui les fait avancer, c'est le désir de devenir ce qu'ils sont, de travailler à réaliser ce pour quoi ils sont faits. Les gens qui ne fonctionnent pas sur la même base les trouveront parfois impatients avec quiconque fait obstacle à leur croissance personnelle ou avec les situations qu'ils ne sentent pas en cohérence avec ce qu'ils considèrent comme le but de leur existence.

Se focaliser sur ses forces

Quand nous fixons à notre existence des buts qui sont déconnectés de notre moi profond, quand nous arborons un visage qui n'est pas le nôtre, nous nous déconnectons de notre force intérieure. Inévitablement, nous allons nous trouver privés de cette force et nous allons devoir dépenser beaucoup d'énergie à compenser nos faiblesses ou à reprocher à autrui de ne pas être ce qu'il devrait être selon nous. Quand nous voyons notre vie comme un processus de déploiement de notre nature véritable, nous pouvons porter un regard moins dur et plus réaliste sur nos limites et être en paix avec ce que nous voyons. La vie ne nous demande pas de devenir autre chose que ce que nous sommes potentiellement. Et nous faisons moins attention à ce qui ne va pas ou à ce qui manque chez les autres et dans les situations où nous nous trouvons, mais au contraire nous déplaçons notre attention vers ce qu'ils ou elles offrent, leur beauté et leur potentiel. Nous allons abandonner le jugement pour la compassion et l'appréciation. Les psychologues parlent d'un changement de paradigme, où la force remplace le manque. Nous voyons ce changement se produire dans un grand nombre de secteurs, du management à l'éducation, de la psychologie à la santé, en partant du principe que les êtres humains ne sont pas des problèmes en attente de solutions mais des potentiels en attente de déploiement.

Accepter l'adversité de bonne grâce

Quand nous envisageons la vie comme un parcours de découverte alors nous apprenons à accepter de meilleure grâce les revers, les erreurs et

les obstacles que nous rencontrons sur la route de notre existence. Nous pouvons commencer à adopter le point de vue spirituel, selon lequel il n'y a pas d'erreurs, mais simplement des expériences qui nous orientent vers une vision plus vraie et plus profonde de nous-mêmes et du monde. Aux stades précédents, les aléas de l'existence (maladie, mauvais patron, problèmes conjugaux) sont considérés comme des injustices du sort. Nous leur opposons colère, honte ou reproche, et ces émotions nous séparent des autres et de nous-mêmes.

Au stade Opale, ces aléas sont considérés comme les moyens que la vie emploie pour nous enseigner quelque chose sur le monde et sur nous. Nous sommes prêts à lâcher la colère, la honte ou le reproche qui sont de bons boucliers pour l'ego mais de médiocres enseignants pour l'âme. Nous acceptons comme une possibilité que nous ayons contribué à créer le problème et nous cherchons ce qui va nous permettre de grandir afin de le dépasser. Dans le cadre des paradigmes précédents, nous nous persuadons souvent que tout va bien jusqu'au moment où un problème qui a fait boule de neige nous submerge comme une avalanche et nous force à apporter un changement dans notre vie. En Opale, nous multiplions plutôt les petits ajustements au rythme des problèmes que nous rencontrons et qui nous font grandir. Aux stades précédents, le changement personnel est vécu comme une menace, mais au stade de l'évolution Opale, une agréable tension accompagne le processus de la croissance personnelle.

Nous acceptons avec l'humilité qui convient que nous ne pouvons pas avoir de maîtrise sur le monde... Nous acceptons que perdre fait partie de la vie. Nous ne craignons pas l'adversité ni la souffrance. Car elles sont source de connaissance, de croissance, d'espérance et de vie nouvelles. – Dennis Bakke

Une sagesse au-delà du rationnel

Au stade Orange, le rationnel est roi et oriente sans discussion la recherche de la décision qui produira les résultats les plus favorables. Toute vision qui n'est pas fondée sur les faits et le raisonnement logique

est « irrationnelle » et doit être rejetée. Ironiquement, cependant, l'attachement porté aux conséquences empêche d'avoir une vision claire de la réalité. Dans la masse des informations qui sont censées nourrir les décisions complexes, nous risquons de passer à côté de celle qui ne colle pas avec notre vision du monde ou avec celle que notre ego se fait de l'avenir, et à laquelle il est attaché. Il arrive souvent que les mots s'étalent sur le mur sans que personne ne prenne garde à l'avertissement ou n'ose élever la voix. Moins attaché aux résultats, le stade Opale peut plus facilement accepter les vérités parfois déplaisantes de la réalité, ce qui fait que la pensée rationnelle du stade Opale peut être soutenue par une information plus exacte. Au-delà des faits et des chiffres, le processus cognitif se nourrit de bien d'autres sources pour accompagner la prise de décision. Le point de vue scientifique de la modernité Orange se méfie des émotions qui pourraient obscurcir notre capacité à raisonner de façon rationnelle, tandis que le point de vue Vert penche vers l'autre extrême, et rejette les approches analytiques du « cerveau gauche » au bénéfice des ressentis du « cerveau droit » comme base de la prise de décision. Le stade Opale se nourrit de toutes les sources de connaissance. Il y a une intelligence dans l'approche analytique et une sagesse dans les émotions, si nous avons appris à chercher ce qu'elles signifient : pourquoi suis-je en colère, effrayé, ambitieux ou emporté par l'enthousiasme ? Qu'est-ce que cela révèle de moi ou de la situation qui se déroule ?

La sagesse est aussi présente dans l'intuition. L'intuition honore la nature complexe, ambiguë, paradoxale et non linéaire de la réalité ; notre inconscient crée des liens entre les motifs quand notre esprit rationnel est incapable de le faire. L'intuition est un muscle que l'on peut exercer, tout comme la pensée logique : plus nous apprenons à être attentifs à nos émotions, à les honorer, à leur demander quelle vérité et quelles indications elles renferment, plus nous verrons monter de réponses intuitives à la surface.

Beaucoup de gens croient qu'il y a des réponses à trouver à des niveaux encore plus profonds. Les sagesse traditionnelles et la psychologie transpersonnelle tiennent pour assuré que si nous ne nous contentons pas de poser une question mais si nous la vivons, l'univers dans sa générosité peut nous guider vers la réponse sous la forme d'événements inattendus, de synchronicités, ou de mots et d'images qui surgissent dans les rêves ou en méditation. À tous les stades du développement, il est possible d'accéder à des états de conscience non ordinaires – relaxation, méditation,

contemplation, visualisation sous hypnose – mais ce n'est qu'à partir du stade Opale que se généralisent ces pratiques d'approfondissement de l'expérience et que l'on accède à tout le spectre de l'expérience humaine⁴.

Une autre révolution cognitive consiste en la capacité à raisonner sur le mode du paradoxe, en dépassant la simplicité du « ou bien – ou bien » pour accéder à la complexité du « et – et ».

La pensée intuitive est un don sacré et l'esprit rationnel est un bon serviteur. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et qui a oublié le don. – Albert Einstein

L'inspiration et l'expiration illustrent bien la différence entre les deux. Dans une pensée du « ou bien – ou bien », nous les voyons comme opposées. Dans une pensée du « et – et », nous les voyons comme deux éléments qui s'appellent mutuellement. Plus nous pouvons inspirer, plus nous pouvons expirer. Si ce principe est facile à appréhender quand il s'agit de la respiration, c'est moins évident s'agissant de certains des grands paradoxes de la vie, que nous ne commençons vraiment à comprendre qu'au stade Opale : liberté et responsabilité, solitude et appartenance à une communauté, attention au moi et aux autres.

Quand on additionne tout cela – rationalité intrépide et sagesse des émotions, intelligence de l'intuition et pensée paradoxale – on voit que le stade Évolutif Opale rompt à la fois avec le rationalisme réducteur Orange et avec la vision post-moderne Verte, au bénéfice d'une approche holistique de la connaissance.

En quête de la pleine authenticité

Se désidentifier de l'ego permet de faire un pas de plus dans la marche de l'humanité vers la liberté. Mais la désidentification s'accompagne de la séparation et, à ce stade, on ressent de façon aiguë à quel point nous avons laissé la séparation fragmenter notre existence et ce que cela nous a coûté. Nous avons laissé l'embesognement de l'ego recouvrir la voix discrète de notre âme ; dans notre culture, nous célébrons souvent le mental et nous négligeons le corps ; nous valorisons souvent le masculin au détriment du féminin ; nous avons perdu le sens de la communauté et notre lien avec la nature.

Ce stade voit apparaître une profonde nostalgie de retrouver l'authenticité, de renouer le lien entre l'ego et les parts les plus profondes du moi ; de réunir l'esprit, le corps et l'âme ; de cultiver à la fois son féminin et son masculin ; d'être entier dans sa relation à autrui ; et de restaurer sa relation à la vie et à la nature. Le passage au stade Opale s'accompagne souvent d'une ouverture à une dimension spirituelle transcendante et du sentiment profond que nous sommes tous reliés et que nous faisons partie d'un seul grand tout. Au terme d'une succession de désidentifications, comme nous avons appris à être pleinement indépendants et fidèles à nous-mêmes, il se révèle à nous, paradoxalement, que nous faisons fondamentalement partie d'un tout.

Ce désir d'être profondément soi-même est en contradiction avec le sentiment de séparation engendré, de façon inconsciente, par la plupart des environnements professionnels, quand ils survalorisent l'ego et le rationnel et nient la part du spirituel et de l'émotionnel ; en séparant les personnes par services, par statuts, par milieux d'origine, par niveaux de performance ; en séparant la vie professionnelle de la vie privée ; en distinguant l'entreprise de ses concurrents et de l'écosystème auquel elle est intégrée. Le vocabulaire que nous utilisons est souvent révélateur : dans les entreprises, nous parlons en général d' « équilibre vie professionnelle – vie privée », concept qui montre bien qu'il ne reste plus grand chose de vivant dans la vie professionnelle, une fois que nous nous sommes coupés de tout ce qui compte vraiment pour nous. Pour ceux qui sont en route vers le stade Opale, ces séparations sont souvent si douloureuses qu'ils choisissent de renoncer à la vie en entreprise et de devenir indépendants, statut qui permet plus facilement d'être intègre vis-à-vis de soi et des autres.

La pleine authenticité en relation avec autrui

Au stade Évolutif Opale, nous sommes capables de dépasser l'opposition entre *jugement* et *tolérance*. Aux stades antérieurs, quand nous ne sommes pas d'accord avec les autres, nous nous affrontons sur le plan du jugement, et nous sommes convaincus que nous avons forcément raison et qu'ils ont donc tort. Il ne nous reste plus alors qu'à les convaincre, à leur apprendre, à les corriger ou à les renvoyer. Ou bien,

au nom de l'idéal Vert de tolérance, nous minimiserons nos différences et nous affirmerons que toutes les vérités se valent. Au stade Opale, nous sommes capables de dépasser cette opposition binaire et de l'intégrer au sein de la vérité supérieure du non-jugement : nous pouvons examiner notre conviction, trouver qu'elle est plus vraie que celle de l'autre tout en nous ouvrant à lui comme à un être humain qui est fondamentalement d'égale valeur. Quand le jugement disparaît, les relations acquièrent une qualité nouvelle. Nous n'écoutons plus seulement pour récolter des informations afin d'être mieux en mesure de convaincre, de corriger ou de renvoyer. Nous pouvons créer un espace commun à l'abri du jugement, au sein duquel une écoute profonde aide autrui à trouver sa voix et sa vérité, tout comme autrui nous aide à trouver les nôtres. Au stade Orange, nous nous sommes libérés des communautés Ambre, normatives et opprimantes. Nous avons maintenant une possibilité de recréer une communauté sur des bases neuves, l'écoute permettant à chacun de progresser vers l'affirmation conjointe de son identité et de son authenticité.

La pleine authenticité en relation à la vie et à la nature

Paradoxalement, je le répète, plus nous apprenons à être fidèles à ce que nous avons d'unique, plus se révèle à nous que nous ne sommes que l'expression de quelque chose de plus vaste, un tissu de vie et de conscience interconnectées. Cette prise de conscience peut être enthousiasmante et douloureuse à la fois, car nous comprenons alors à quel point notre relation à la vie et à la nature a été endommagée. Nous nous efforçons de réparer cette relation, non par obligation morale mais parce que nous avons conscience de ne pas être séparés de la nature et de faire un avec elle. Nous voyons la sottise et l'arrogance qu'il y a dans la prétention de l'humanité à se croire supérieure au reste de la vie et nous essayons de trouver une place plus juste et plus humble au cœur de la vie. Il arrive souvent que le seul fait d'avoir ravivé notre relation avec la vie et la nature, nous conduise à chercher un mode de vie plus simple, moins encombré des possessions dont nous pensions avoir besoin jusqu'au moment où nous avons compris que nous ne sommes pas riches de ce que nous avons mais des relations qui nous nourrissent l'âme.

Qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises Opale ?

Dans le premier chapitre, nous avons montré que chaque nouveau modèle d'organisation a toujours permis d'obtenir des résultats d'une ampleur qui n'était même pas imaginable aux stades antérieurs. Plusieurs chercheurs, parmi lesquels figurent Clare Graves, William Torbert, Susanne Cook-Greuter et Keith Eigel, ont établi empiriquement un autre phénomène intéressant : au sein d'une organisation donnée, Orange par exemple, plus les individus ont gravi d'échelons sur l'échelle du développement, plus ils sont efficaces. Ainsi, Torbert a établi que le stade de développement atteint par les PDG détermine de façon significative le degré de réussite des grands programmes de transformation d'entreprise et, parmi ces PDG, ceux qui fonctionnent dans le paradigme Opale étaient ceux qui connaissaient la plus grande réussite⁵. Clare Graves est arrivé à une conclusion similaire par une approche différente. Il a créé des groupes sur la base du paradigme dans lequel leurs membres fonctionnent le plus souvent et leur a confié des tâches complexes :

J'ai pris des groupes de gens qui pensent de la même manière et je les ai placés dans des situations où ils devaient résoudre des problèmes susceptibles de plusieurs réponses et, ô surprise, les résultats m'ont mis en face d'un phénomène tout à fait particulier : les Opale trouvent infiniment plus de solutions que tous les autres réunis, les Rouges plus les Ambre, plus les Orange plus les Verts. Et je me suis aperçu que la qualité de leurs réponses était incroyablement supérieure et que le temps moyen dont ils avaient besoin pour parvenir à une solution était incroyablement plus court que dans les autres groupes⁶.

Il se confirme que la loi de l'évolution vaut pour le stade Évolutif Opale autant que pour les paradigmes qui l'ont précédé : plus notre vision du monde et notre mode de cognition font place à la complexité, plus nous sommes efficaces pour résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés.

C'est là une bonne nouvelle pour les organisations, surtout lorsque ce ne sont pas seulement leurs membres qui fonctionnent au stade Opale, mais l'organisation tout entière. Sur la base de ce que nous savons sur la façon dont les individus fonctionnent à ce stade, nous pouvons émettre quelques hypothèses sur ce qui peut définir les organisations Opale. La maîtrise de l'ego pourrait avoir des répercussions profondes sur la façon de structurer et de diriger ces organisations. Bien des pathologies des

entreprises actuelles découlent des peurs de l'ego : la politique interne, les règles et les processus bureaucratiques, les réunions sans fin, la paralysie de l'analyse, l'accaparement de l'information et la pratique du secret, l'aveuglement devant le réel, le refus de voir les problèmes en face, le manque d'authenticité, les silos et les luttes intestines, la concentration du pouvoir de décision au sommet de la hiérarchie, et j'en passe. Dans les entreprises Opale, où l'ego a moins de pouvoir, certaines de ses pathologies ont de bonnes chances de disparaître. De façon plus générale, c'est la relation à l'autorité qui risque de changer fondamentalement. Quand la confiance remplace la peur, la hiérarchie pyramidale continue-t-elle d'être la structure la plus appropriée ? Aurons-nous encore besoin de toutes ces règles, ces politiques, ces budgets détaillés, ces objectifs et ces feuilles de route qui donnent aux dirigeants d'aujourd'hui le sentiment qu'ils maîtrisent la situation ? Une fois dissipées les peurs de l'ego, il y a sans doute des façons beaucoup plus simples de gérer les entreprises.

Les individus Opale consacrant du temps à découvrir leur vocation, ils iront probablement vers les organisations qui poursuivent un but clair et noble. Nous pouvons penser que le sens, plus que le profit, la croissance ou la part de marché, sera le critère de la décision et il paraît juste aussi d'imaginer que les entreprises Opale viseront la pleine authenticité et l'esprit du groupe et qu'elles offriront un environnement professionnel qui encourage le désir d'être pleinement soi-même dans son travail tout en s'impliquant profondément dans des relations nourrissantes.

Les entreprises fonctionnent soit sur la base des peurs qui viennent de l'ego, soit sur celle de l'amour qui vient de l'âme. – Richard Barrett

Il ne s'agit là que de conjectures, fondées sur ce que nous savons des personnes qui envisagent le monde à travers une grille Opale. Heureusement, nous pouvons désormais dépasser les conjectures. La deuxième partie de ce livre décrit des entreprises qui fonctionnent déjà dans ce paradigme. Elle examine la structure, les modes de fonctionnement et la culture d'une douzaine de pionniers extraordinaires et offre une description détaillée de ce que l'organisation Opale peut donner en pratique. Il y a là un modèle qui ne demande qu'à être copié, imité et amélioré par ceux qui se sentent appelés à contribuer à l'avènement d'organisations qui aient plus d'âme et où l'on puisse davantage s'épanouir.

DEUXIÈME PARTIE

**Structures, modes
de fonctionnement et culture
des organisations Opale**

CHAPITRE 2.1

TROIS AVANCÉES ET UNE MÉTAPHORE

*Il n'est rien au monde d'aussi puissant qu'une idée dont
l'heure est venue. – Victor Hugo*

Jusqu'à nos jours, l'humanité est passée par quatre façons d'organiser le travail en commun, sur la base de quatre visions du monde : celles de l'impulsivité Rouge, de la Conformité Ambre, de la Réussite Orange et du Pluralisme Vert. Chacun de ces modèles a entraîné des avancées majeures et nous a permis de nous attaquer à des problèmes plus complexes et d'obtenir des succès d'une grandeur inconnue jusque-là¹.

À mesure que davantage de personnes se reliait au monde sur une base Évolutive Opale, il est logique de penser que de plus en plus d'entreprises Opale vont commencer à apparaître. Quelles avancées vont-elles entraîner ? Quelles métaphores résumeront leur essence ? Voici, de façon synthétique, quelques réponses qui découlent de l'étude d'entreprises pionnières du stade Opale.

Une nouvelle métaphore : les entreprises comme organismes vivants

Pour le paradigme de la Réussite Orange, les entreprises sont des mécaniques ; le paradigme Pluraliste Vert a recours à la métaphore des familles. Dans plusieurs des entreprises Opale que nous avons étudiées, les fondateurs ont explicitement mentionné le besoin d'une nou-

velle métaphore. Il est clair que la métaphore mécanique est ressentie comme inhumaine et contraignante. Nos interlocuteurs n'ont pas envie de jouer au PDG omnipotent qui actionne d'en haut les manettes pour mettre en mouvement les gens d'en bas, comme autant de rouages d'une machine. Le point de vue Évolutif Opale n'est pas non plus très à l'aise avec la métaphore familiale. Les familles, nous le savons tous, ne font pas toujours ressortir le meilleur aspect de nous-mêmes : elles sont, plus souvent que nous le voudrions, légèrement, voire lourdement, dysfonctionnelles. Et, concrètement, si je suis votre patron et que vous dépendez de moi, est-ce que la métaphore familiale implique que je suis votre père et que vous êtes mon enfant ? Le paradigme Vert insiste sur la bienveillance, sur le fait que le patron est au service de l'entreprise mais, d'un point de vue Opale, je n'ai pas envie d'être le père de quelque collaborateur que ce soit, même si c'est un père bienveillant et au service de ses enfants.

Les fondateurs d'entreprises Opale ont recours à une autre métaphore pour décrire les environnements professionnels qu'ils aspirent à créer. On est surpris de la fréquence avec laquelle ils parlent de leur entreprise comme d'un organisme ou d'un système vivant. La vie, avec toute la sagesse de l'évolution, gère des écosystèmes d'une immense beauté, qui ne cessent de progresser en complexité et en conscience. Le changement se produit partout et tout le temps dans la nature, dans un mouvement d'organisation spontanée qui trouve sa source dans chaque cellule et dans chaque organisme, sans qu'il y ait besoin d'un poste de commandement central pour donner les ordres et actionner les manettes. Cette métaphore ouvre des horizons nouveaux. Imaginez à quoi ressembleraient les entreprises si nous cessions de les penser comme des machines inhumaines et cahotantes. Quels résultats n'obtiendraient-elles pas et quelle différence cela ferait pour le travail, si nous les traitions comme des êtres vivants, si nous laissons la force évolutive de la vie elle-même les alimenter ?

Les trois avancées des entreprises Évolutives Opale

Les entreprises pionnières du paradigme Opale font apparaître trois avancées majeures :

- **L'autogouvernance** : les entreprises Opale, y compris des grands groupes, ont trouvé le moyen de fonctionner efficacement sur la base de relations d'égal à égal, en dehors de toute hiérarchie et sans recherche du consensus.
- **L'affirmation de soi (« wholeness »)** : les entreprises ont de tout temps encouragé leurs collaborateurs à ne montrer que le versant professionnel étroit de leur personnalité et à empêcher leurs autres aspects de passer la porte. Elles exigent en général que nous fassions preuve d'une résolution masculine, que nous étalions détermination et force, que nous dissimulions nos doutes et notre vulnérabilité. Le rationnel est roi tandis que, le plus souvent, nos émotions, nos intuitions et notre dimension spirituelle ne sont pas invitées à entrer ou ne se sentent pas à leur place. Les entreprises Opale ont développé un ensemble de pratiques qui nous invitent à venir au travail avec tout ce que nous sommes, dans la plénitude de notre humanité.
- **La raison d'être Évolutive** : on se représente les entreprises Opale comme des entreprises qui ont une vie propre et une conscience de la direction dans laquelle elles sont engagées. Au lieu d'essayer de prévoir et de maîtriser l'avenir, elles invitent leurs collaborateurs à écouter et à comprendre ce qu'elles veulent devenir, et à quelle finalité elles entendent répondre.

Chacune de ces avancées se manifeste à travers un certain nombre de modes de fonctionnement quotidiens concrets, qui contrastent parfois subtilement et parfois radicalement avec les méthodes de management traditionnelles. Nous les décrirons dans les prochains chapitres, en les illustrant par des histoires et des exemples tirés des entreprises étudiées. Les chapitres 2.2 et 2.3 traitent de l'autogouvernance, les chapitres 2.4 et 2.5 décrivent les pratiques qui accompagnent la recherche de la plénitude et le chapitre 2.6 traite de la raison d'être Évolutive. Le chapitre 2.7 analyse la culture de l'entreprise, l'aspect « soft » du modèle organisationnel Opale.

Les lecteurs intéressés par une vue d'ensemble des différences de modes de fonctionnement des entreprises Opale se reporteront à l'annexe 4, qui les classe par processus fonctionnels clés (stratégie, innovation, marketing, ventes), processus RH (recrutement, gestion de la performance, rémunération) et modes de fonctionnement clés du quotidien de l'entreprise (réunions, prise de décision, distribution de l'information).

Les entreprises étudiées dans ce livre

Comme les acteurs d'une pièce de théâtre, les entreprises étudiées dans ce livre vont entrer en scène à des moments différents, au cours des prochains chapitres. Permettez-moi ici de vous les présenter pour que vous ayez une idée de leur métier, de leur localisation géographique et de leur taille, ce qui vous permettra aussi de vous y reporter chemin faisant pour vérifier qui est qui.

AES

Secteur de l'énergie – groupe mondial – 40 000 collaborateurs – à but lucratif

AES a été fondée par Roger Sant et Dennis Bakke aux États-Unis en 1982 et est rapidement devenue l'une des plus grandes entreprises mondiales de production et de distribution d'électricité, avec des centrales dans des douzaines de pays, partout dans le monde.

BSO/Origin

Conseil en informatique – groupe mondial – 10 000 collaborateurs (1996) – à but lucratif

BSO/Origin a été fondée en 1973 par Eckart Wintzen aux Pays-Bas. En 1996, date du départ de Wintzen qui avait vendu l'entreprise à Philips, elle comptait 10 000 collaborateurs dans 20 pays.

Buurtzorg

Santé – Pays-Bas – 7 000 collaborateurs – à but non lucratif

Buurtzorg a été fondée en 2006 par Jos de Blok et une équipe d'infirmières. Elle est devenue la première entreprise des Pays-Bas dans le secteur des soins à domicile aux personnes âgées et aux malades.

ESBZ

Collège et lycée – Allemagne – 1 500 personnes (élèves, professeurs et parents) – à but non lucratif

ESBZ, lycée privé de Berlin, a été créé en 2007 sous l'inspiration de sa directrice, Margret Rasfeld. Le caractère novateur de son programme et de son modèle d'organisation lui a valu une reconnaissance internationale.

FAVI

Métallurgie – France – 500 collaborateurs – à but lucratif

La fonderie de cuivre FAVI est une entreprise familiale créée en 1957 dans le nord de la France. En 1983, Jean-François Zobrist a été nommé directeur général et a mis en chantier une transformation radicale de son organisation. FAVI produit entre autres des fourches de boîtes de vitesses pour l'industrie automobile.

Heiligenfeld

Hôpitaux psychiatriques – Allemagne – 700 collaborateurs – à but lucratif

Heiligenfeld exploite un centre de désintoxication et quatre hôpitaux psychiatriques au centre de l'Allemagne. La société a été fondée en 1990 par le Dr. Joachim Galuska et Fritz Lang, après que Galuska avait échoué à mettre en œuvre son approche holistique des problèmes de santé mentale dans les hôpitaux traditionnels.

Holacracy

Modèle d'exploitation des entreprises

Holacracy est un modèle d'exploitation des entreprises qui a été conçu au départ par Brian Robertson et son équipe de Ternary Software, jeune entreprise basée à Philadelphie. Après avoir confié à d'autres les rênes de Ternary, Robertson a cofondé HolacracyOne, cabinet de formation, de conseil et de recherche, dont l'objet est de propager ce nouveau modèle d'organisation qui a déjà été adopté par toutes sortes d'entreprises, grandes et petites, à but lucratif et non lucratif, sur plusieurs continents.

Morning Star

Agroalimentaire – États-Unis – de 400 à 2 400 collaborateurs – à but lucratif

Morning Star a été fondée en 1970 par Chris Rufer, comme société de transport de tomates. Elle ne possédait alors qu'un seul camion. Aujourd'hui, elle détient une écrasante part de marché du transport et de la transformation des tomates aux États-Unis. Si vous avez

mangé une pizza ou de la sauce pour spaghettis aux États-Unis, il est probable que vous avez goûté un produit Morning Star.

Patagonia

Prêt-à-porter – États-Unis – 1 350 collaborateurs – à but lucratif

Yvon Chouinard, sans doute l'homme d'affaires le plus improbable de l'histoire, a fondé ce qui allait devenir Patagonia en 1957 pour fabriquer des pitons d'escalade. La société, basée en Californie, est devenue l'un des tout premiers fabricants de vêtements d'extérieur, avec un fort engagement envers l'environnement.

RHD

Services à la personne – États-Unis – 4 000 collaborateurs – à but non lucratif

Resources for Human Development (RHD) est une entreprise sans but lucratif basée à Philadelphie et active dans 14 États, mettant au service des personnes nécessiteuses un ensemble de foyers, de refuges et de programmes d'aide dans les secteurs du handicap mental, de la désintoxication et des sans-abris. Elle a été fondée en 1970 par Robert Fishman.

Sounds True

Média – États-Unis – 90 collaborateurs et 20 chiens – à but lucratif

Sounds True a pour activité de répandre les sagesses traditionnelles en diffusant des enregistrements de maîtres spirituels, des livres, des cours en ligne et de la musique. Elle a été fondée en 1985 par Tami Simon, qui en est toujours la propriétaire et la directrice.

Sun Hydraulics

Composants hydrauliques – groupe mondial – 900 collaborateurs – à but lucratif

Sun Hydraulics, société fondée en 1970, conçoit et produit des cartouches, des valves et des collecteurs hydrauliques. C'est aujourd'hui une société cotée qui exploite des usines en Floride, où se trouve son siège, au Kansas, en Angleterre, en Allemagne et en Corée.

Pour des raisons de méthodologie, seules les entreprises de plus de 100 salariés ont été étudiées en détail. (Je reconnais que j'ai donné un coup de pouce à Sounds True en comptabilisant ses 20 chiens. J'en dirai plus sur ces chiens le moment venu, au début du chapitre 2.4, et j'expliquerai pourquoi il n'est pas totalement malhonnête de les inclure.) Quand

cela sera pertinent, les prochains chapitres mentionneront aussi à l'occasion ce qui se pratique de remarquable dans d'autres entreprises comme Ozvision, société Internet japonaise ; le Center for Courage & Renewal, entreprise sans but lucratif qui soutient le travail de Parker Palmer et qui occupe des positions majeures dans le champ de l'éducation, de la santé, de la religion et des affaires ; Realize!, petite société hollandaise de conseil ; Valve, société de logiciels de jeux basée à Seattle, et quelques autres.

Parmi les sociétés citées plus haut, certaines, comme AES et BSO/Origin, ont une contribution spéciale à apporter, bien que ce soit pour des raisons malheureuses. Elles ont obtenu des résultats spectaculaires pendant les deux décennies où elles ont mis en pratique des modes de fonctionnement et des structures Opale. Cependant, avec l'arrivée d'une nouvelle direction, elles sont revenues à des approches managériales plus conventionnelles. Aujourd'hui, il ne reste plus grand-chose de leurs innovations Opale. Leur parcours donne de précieuses indications sur les conditions nécessaires à l'installation de modes de fonctionnement Opale, sujet qui fera l'objet de la troisième partie de ce livre.

Ma façon de relier les types d'organisation aux stades du développement humain, dans la première partie de ce livre, s'applique bien entendu aussi au stade Opale. Quand, par facilité, je parle d'entreprise Opale, je n'entends pas, évidemment, que tous les salariés et toutes les interactions quotidiennes ont le paradigme Opale pour cadre. Comme nous l'avons vu au chapitre 1.2, la nature humaine est, bien heureusement, beaucoup trop complexe pour se laisser réduire à une étiquette. Ce que je veux dire, cependant, c'est qu'une grande proportion des dimensions structurelles, des modes de fonctionnement et de la culture de ces entreprises sont en ligne avec le stade de conscience Opale.

Un petit nombre des entreprises étudiées est 100 % Opale. Mais la majorité ne l'est qu'en partie : à côté de certains de leurs départements qui fonctionnent de façon novatrice, d'autres mettent en œuvre des méthodes Orange traditionnelles. Morning Star est un exemple extrême : elle pratique une autogouvernance extraordinairement élaborée, mais elle s'est désintéressée des autres dimensions de la révolution Opale. Il serait plus exact de dire que c'est une entreprise Verte, et l'on pourrait en dire autant d'autres entreprises. Par bonheur, cela n'invalide pas notre étude : même s'il manque des pièces Opale dans certaines entreprises, quand on les prend ensemble, les morceaux se superposent suffisamment pour former

REINVENTING ORGANIZATIONS

une image complète. Sur la base des innovations de chacune, le modèle organisationnel Opale se laisse décrire avec suffisamment de précision pour offrir des indications concrètes à des entreprises qui souhaiteraient fonctionner selon les mêmes principes. Nous pouvons même distinguer les structures et les modes de fonctionnement qui peuvent s'appliquer à toutes les entreprises et ceux qui nécessitent d'être adaptés aux spécificités de certaines sociétés et de certains métiers.

CHAPITRE 2.2

AUTOGOUVERNANCE (structures)

Pourquoi tant de gens travaillent-ils autant pour pouvoir se payer une évasion à Disneyland ? Pourquoi les jeux vidéos ont-ils plus de succès que le travail ? Pourquoi tant de salariés passent-ils des années à rêver à leur retraite et à la préparer ?

L'explication est simple et désespérante. Nous avons vidé le lieu de travail de toute satisfaction et de toute joie. Nous en avons fait un endroit où les gens font ce qu'on leur dit et ont peu de possibilités de participer aux décisions ou d'utiliser pleinement leurs talents. Résultat, ils sont attirés par des activités à travers lesquelles ils retrouvent une certaine maîtrise de leur existence.

Dans la plupart des entreprises que j'ai connues dans le monde entier, les bureaux sont toujours au-dessus de ceux qui triment et qui, sans les consulter, prennent des décisions qui ont un impact considérable sur leur existence.

– Dennis Bakke

La concentration du pouvoir au sommet, qui crée une frontière entre ceux qui l'ont et ceux qui ne l'ont pas, engendre les problèmes qui empoisonnent la vie des entreprises, aussi loin que nous puissions remonter. Le pouvoir est considéré comme une ressource rare qui mérite qu'on se batte pour l'avoir, et cette situation fait invariablement remonter la part d'ombre de la nature humaine, l'ambition personnelle, le calcul politique,

la méfiance, la peur et la cupidité. À la base de la pyramide, elle fait soulever le lit des jumeaux de l'impuissance : la résignation et le ressentiment. Les syndicats sont nés de la volonté de fédérer le pouvoir à la base pour faire contrepoids à celui du sommet, lequel va à son tour s'efforcer de briser le pouvoir syndical.

L'absence générale de motivation que nous observons dans de nombreuses entreprises est un effet collatéral dévastateur de la distribution inégale du pouvoir. À une minorité de chanceux, le travail offre la joie de s'exprimer et une relation de camaraderie avec des collègues qui poursuivent un objectif qui fait sens pour tous. Mais pour un bien trop grand nombre de salariés, ce n'est qu'une corvée, quelques heures de vie louée en échange d'un chèque en fin de mois. L'histoire de la force de travail n'est qu'une triste histoire de gaspillage de talent et d'énergie.

Si vous croyez que j'exagère, regardez l'enquête réalisée en 2013 par l'institut de sondage Gallup sur un échantillon de 73 700 salariés d'entreprises de 142 pays, pour mesurer l'implication professionnelle des salariés. Conclusion : seulement 13 % se disent « engagés/impliqués » dans leur travail (et seulement 9 % en France !). 87 % se disent désengagés, et parmi ceux-là, 24 % sont « activement désengagés ». Cette enquête ne constitue pas une exception négative. Les mêmes questions sont posées depuis des années et certaines fois les conclusions sont encore pires. Le professeur Gary Hamel, auteur de *La Fin du management : inventer les règles de demain*¹ qualifie à juste titre ces résultats de *honte du management*.

Les organisations Pluralistes Vertes cherchent à résoudre le problème de la distribution du pouvoir par l'autonomisation des salariés, en faisant descendre les centres de décision vers le bas de la pyramide. Elles obtiennent souvent un niveau d'implication beaucoup plus élevé. Mais l'autonomisation implique qu'il y ait quelqu'un en haut de la hiérarchie qui soit suffisamment sage ou noble pour abandonner une partie de son pouvoir. Mais supposons que le pouvoir ne soit pas un jeu à somme nulle ? Supposons que nous puissions créer des organisations dont la structure et les modes de fonctionnement rendraient l'autonomisation inutile parce que, par construction, le pouvoir serait à tous et nul n'en serait privé ? C'est la première rupture introduite par les organisations Opale : elles dépassent le problème antédiluvien de l'inégalité de pouvoir grâce à des structures et à des modes de fonctionnement dans lesquels personne n'a de pouvoir sur qui que ce soit et pourtant, paradoxalement, l'entreprise dans son ensemble en devient considérablement plus puissante.

Ce chapitre se penche en détail sur les structures qui rendent possible une entreprise autogouvernée : qu'advient-il de la pyramide, des fonctions supports, du comité exécutif, des équipes projets que nous connaissons dans les organisations actuelles ? Le chapitre suivant (2.3) décrira alors les modes de fonctionnement grâce auxquels l'autogouvernance est possible : qui prend quelles décisions, comment circule l'information, comment les salariés sont évalués, promus et récompensés dans ces nouvelles structures.

Un cas d'école : passer de l'Orange à l'Opale

L'entreprise hollandaise Buurtzorg, spécialisée dans les soins à domicile, est peut-être le meilleur cas d'école pour illustrer le passage du modèle dominant aujourd'hui (le paradigme de la Réussite Orange) au modèle émergent Évolutif Opale.

Commençons par planter le décor. Depuis le XIX^e siècle, aux Pays-Bas, tout quartier et tout village dispose d'une infirmière qui se rend au domicile des malades et des personnes âgées. Ces infirmières de voisinage sont un rouage essentiel du système de santé, en collaboration avec les médecins de famille et les hôpitaux. Dans les années 1990, la sécurité sociale, qui avec le temps en était venue à payer la quasi-totalité de la note, a conçu une idée logique : pourquoi ne pas regrouper ces infirmières indépendantes ? De toute évidence, cela permettrait des économies d'échelles et de talents. Quand une infirmière est en vacances, malade ou simplement en train d'essayer de faire une nuit complète, il y a quelqu'un pour la remplacer. Si l'une est débordée pendant que l'autre connaît une période de creux, le regroupement permet d'équilibrer la charge. En plus, toutes les infirmières ne savent pas traiter toutes les pathologies, et des complémentarités de compétences deviennent possibles.

Rapidement, les organisations au sein desquelles les infirmières avaient été regroupées ont commencé à fusionner, à la recherche de la taille critique. Leur nombre est passé de 295 à 86 entre 1990 et 1995. Pas à pas, la logique Orange s'est enracinée de plus en plus profondément. Les fonctions se sont spécialisées : certaines étaient chargées de l'admission des patients et de l'évaluation du nombre optimal d'infirmières pour s'occuper d'eux ; des coordinateurs ont été engagés pour donner aux

infirmières un planning quotidien qui optimise les transports entre deux patients ; les appels des patients ont été dirigés vers un centre d'appels ; compte tenu de la taille croissante de l'organisation, des managers et des directeurs régionaux ont été nommés pour superviser le travail des infirmières sur le terrain, et des temps de référence ont été fixés pour chaque type d'intervention. Ainsi, dans une des entreprises, une intraveineuse correspondait à une intervention de dix minutes, une toilette quinze minutes, un pansement dix minutes et un changement de bas de contention deux minutes et demie. Pour réduire les coûts, ces différents soins, désormais baptisés « produits » ont été classés par niveau de compétence requise. Les infirmières les plus expérimentées et les mieux payées se voyaient dédiées aux « produits » les plus complexes, et les infirmières moins rémunérées faisaient le reste. Pour pouvoir suivre la productivité des interventions, une étiquette avec un code barre était collée sur la porte de chaque patient et les infirmières le flashaient, après chaque visite, ainsi que celui du « produit » administré. La durée de chaque activité était ainsi archivée dans le système central, ce qui permettait un suivi et une analyse à distance.

Chacune de ces initiatives est parfaitement logique par rapport à la recherche d'économies d'échelle et de compétences inhérente au paradigme de la Réussite Orange. Mais au final, le résultat s'est révélé affligeant, aussi bien pour les patients que pour les infirmières. Les premiers y ont perdu la relation individuelle qu'ils avaient avec l'infirmière qui les suivait. Jour après jour, ou plusieurs fois par jour si leur situation l'exigeait, c'était un visage inconnu qui pénétrait chez eux. Les patients, qui sont souvent des personnes âgées, parfois désorientées, devaient rassembler leurs forces pour raconter une fois de plus leur histoire médicale à une infirmière inconnue et pressée, à qui l'on n'a pas donné de temps pour les écouter. Elle change le bandage, fait sa piqûre et s'en va. Pour le système, les patients ne sont plus des êtres humains ; ce sont des supports d'application d'un produit. La relation humaine s'est perdue et la qualité médicale a aussi été compromise : en l'absence de continuité du soin, les signaux faibles mais essentiels de l'évolution de la santé du patient ne pouvaient pas être vus par des infirmières qui changeaient tous les jours.

Quant aux infirmières, elles trouvaient ces conditions de travail très dégradantes. La plupart avaient choisi ce métier par vocation – on choisit rarement d'être infirmière pour faire fortune –, pour apporter des soins

à ceux qui en ont besoin et ces modes de fonctionnement tournent leur vocation en dérision. Voici ce qu'une de celles qui travaillent maintenant chez Buurtzorg dit de son précédent poste dans une entreprise de soins de proximité :

Toute la journée, le système d'enregistrement électronique que l'on a sur soi vous rend folle. Certains soirs, je devais aller voir 19 patients différents. Vous n'avez pas d'autre choix que d'arriver en courant, mettre le bandage ou faire la piqûre, et repartir en courant. Vous ne pouvez jamais finir votre soin de façon qualitative. Et quand vous êtes de retour à la maison, vous ne pouvez vous empêcher de penser « j'espère que l'infirmière suivante n'oubliera pas ceci ou cela² ».

Une autre infirmière raconte une expérience similaire dans une autre entreprise de soins de proximité :

Les dernières années, j'avais la responsabilité de 80 patients que je n'ai jamais réussi à bien connaître. (...) Le planning était fait à l'extérieur par quelqu'un qui ne connaissait pas les patients. Les erreurs étaient si nombreuses que je ne pouvais plus leur expliquer pourquoi personne ne venait ou pourquoi les heures de rendez-vous n'étaient pas respectées. En sept ans, j'ai eu 14 responsables et j'en ai eu aussi assez de cela. L'entreprise était devenue trop grosse et trop difficile à piloter. Personne ne se sentait responsable des soins. Chaque jour avait son lot de plaintes et de conflits entre collègues³.

Une troisième infirmière raconte :

La goutte d'eau qui a fait déborder le vase a été quand l'entreprise nous a demandé de vendre des choses à nos patients. Il fallait que nous vendions des produits de la pharmacie que l'entreprise avait créée en interne. Nous avons été profondément affectés parce que l'on se servait de notre compétence au mépris de notre intégrité. (...) Pour moi et pour mes collègues, cela a porté un coup à notre fidélité envers notre employeur⁴.

Le personnel du siège de ces entreprises ne trouve pas beaucoup plus de sens à son travail. Au fur et à mesure de leur croissance, elles ont vu se multiplier les niveaux hiérarchiques. À chaque niveau, chacun s'efforce de faire son travail de bonne foi, de superviser les comptes rendus dont il est destinataire, de surveiller de près les dérives budgétaires, de sou-

mettre chaque demande de moyens à une double vérification, de s'assurer que toute la chaîne hiérarchique a été informée avant d'approuver un changement de cap. Ce processus étouffe la motivation et l'initiative.

Buurtzorg, l'entreprise qui a révolutionné les soins à domicile, a été fondée à la fin de l'année 2006 par Jos de Blok. Infirmier pendant dix ans, il avait gravi les échelons jusqu'à assurer des fonctions de responsabilité et de direction dans un groupe de santé. Quand il a vu qu'il ne pouvait rien changer de l'intérieur, il a décidé de créer sa propre entreprise⁵ où les soins et le cadre organisationnel se conformeraient à un paradigme entièrement nouveau. Buurtzorg a été une réussite extraordinaire, passant en sept ans de 10 à 7 000 collaborateurs infirmiers et dispensant des soins d'un niveau exceptionnel.

Des équipes autonomes

Au sein de Buurtzorg (terme qui signifie « soins de proximité » en néerlandais), les infirmiers et les infirmières travaillent en équipes de 10 à 12, chaque équipe suivant environ 50 patients dans un périmètre géographique restreint. L'équipe assume l'ensemble des charges qui étaient auparavant éclatées entre différents services : dispenser les soins, définir combien de patients et quels patients elle accepte. Elle s'occupe des admissions, du planning, du tableau des congés ainsi que de l'administration. Elle choisit où elle veut louer un local et comment elle veut le décorer. Elle décide quelle est la meilleure façon de s'intégrer à la communauté, avec quels médecins et quelles pharmacies prendre contact, et comment travailler avec les hôpitaux locaux. Elle fixe ses réunions et la façon de se répartir le travail. Elle dresse le programme de formation, au niveau de l'équipe comme des individus. Ce sont les membres de l'équipe qui décident si l'équipe doit se renforcer ou se scinder en deux, lorsque les patients deviennent trop nombreux. Ils suivent leur niveau d'activité et prennent les mesures correctives nécessaires s'il y a une baisse de productivité. L'équipe n'a pas de chef et les décisions importantes sont prises collectivement. Les soins ne sont plus fragmentés. Chaque fois que possible, le planning est fait de façon à ce qu'un patient soit toujours soigné par une ou deux personnes au maximum. On prend le temps de s'asseoir, de boire un café, et de faire connaissance avec le patient, son histoire et ses préférences. Avec le temps, une vraie relation de confiance s'installe.

Le soin ne se réduit plus à une piqûre ou à un pansement : les patients sont vus et reconnus dans la plénitude de leur être et, au-delà de leurs besoins physiques, leurs demandes émotionnelles, relationnelles et spirituelles sont aussi prises en compte. Ainsi, une infirmière qui s'aperçoit qu'une vieille dame a cessé d'inviter des amis à venir la voir parce que ça la gêne qu'ils la voient dans son état, va faire venir un coiffeur à domicile ou appeler la fille de cette personne pour lui suggérer de lui acheter une nouvelle robe.

Buurtzorg met l'accent sur l'autonomie des patients, l'objectif étant de leur permettre de redevenir capables, autant que possible, de prendre soin d'eux-mêmes. Que peuvent-ils apprendre à faire par eux-mêmes ? Sont-ils aptes à structurer leur réseau d'accompagnants ? Ont-ils des parents, des amis ou des voisins qui pourraient passer et donner un coup de main de façon régulière ? Les infirmières vont souvent sonner chez un voisin pour lui demander s'il serait d'accord pour aider la vieille dame d'à côté. Les infirmières de Buurtzorg font leur possible pour que l'on puisse se passer d'elles. La vocation retrouve son sens véritable et le bien-être du patient prime sur l'intérêt de l'entreprise. Conséquence : les patients sont enthousiastes. Il en va de même pour les familles qui expriment souvent une profonde gratitude pour le rôle que Buurtzorg joue dans la vie des personnes malades ou âgées : il n'est pas rare que les infirmières accompagnent jusqu'au bout des malades en phase terminale.

Des résultats renversants

Les résultats obtenus par Buurtzorg dans le domaine de la santé sont scandaleusement positifs. Une étude réalisée par Ernst & Young en 2009 a conclu que, par rapport aux autres entreprises du secteur, Buurtzorg réduit en moyenne de 40 % le temps consacré aux soins auprès de chaque patient, ce qui est ironique quand on pense que le personnel infirmier prend le temps de boire un café, de parler avec le patient, la famille et les voisins, alors que les autres entreprises chronomètrent chaque « produit » à la minute près. Les patients restent moitié moins longtemps en soin, guérissent plus vite et deviennent plus autonomes. Les demandes d'admission aux urgences sont réduites d'un tiers, et quand l'hospitalisation est inévitable, le séjour moyen est plus court. Il en résulte des économies considérables pour la sécurité sociale hollandaise : Ernst & Young estime qu'elles se monteraient à près de 2 milliards d'euros par

an si toutes les entreprises de services à domicile étaient aussi performantes que Buurtzorg. À l'échelle de la population des États-Unis, elles atteindraient environ l'équivalent d'environ 49 milliards de dollars et de 7,9 milliards d'euros à l'échelle de la France. Ce n'est pas rien, et il ne s'agit que des soins à domicile. Imaginez que les hôpitaux, dont la taille est incomparablement plus élevée, soient gérés de la même manière...

Ces chiffres ne traduisent pas ce qui est encore plus important : le ressenti des patients concernant l'accompagnement émotionnel et relationnel qu'ils reçoivent pendant leur maladie ou durant leurs dernières années. Il serait arbitraire et au bout du compte absurde d'essayer de le quantifier. Il n'y aurait pas davantage de sens à donner une valeur financière au sentiment que les infirmières se sentent à nouveau fidèles à leur vocation. Une expression que l'on entend souvent chez Buurtzorg est : « Je fais à nouveau mon métier. » Quelques chiffres témoignent du niveau de satisfaction professionnelle : il y a 60 % d'arrêts de travail et 33 % de taux de rotation en moins chez Buurtzorg que dans les entreprises classiques (Orange) de soins infirmiers. Leur personnel les quitte en masse pour intégrer Buurtzorg qui, parti de 10 infirmières à la fin de 2006, est arrivé en 2013 à employer les deux tiers des infirmières de quartiers des Pays-Bas. Buurtzorg est à lui seul en train de révolutionner une pièce clé du dispositif de santé néerlandais.

Les êtres humains sont nés pour prendre soin les uns des autres. Nos institutions amplifient ou réduisent cette capacité innée. – Jane Dutton

Pas de chef

Les équipes de Buurtzorg n'ont pas de chef. Elles ne sont constituées que d'infirmières et d'infirmiers, entre 10 et 12 en général. Elles assument toutes les fonctions de gestion nécessaires dans un contexte d'équipe : fixer un cap et des priorités, analyser les problèmes, faire des prévisions, évaluer les performances individuelles et prendre les décisions difficiles, le cas échéant. Au lieu d'en charger une personne qui serait le chef, elles sont réparties entre les membres des équipes, qui sont donc réellement autonomes et auto-organisées.

Quiconque a travaillé dans une équipe sans chef sait que cela peut facilement tourner au cauchemar. Et pourtant, c'est rarement le cas chez

Buurtzorg. Pourquoi ? En général, une autogouvernance productive n'est pas quelque chose de spontané. Buurtzorg a développé des moyens très efficaces pour accompagner les équipes (formations, coaching, outils de gestion) de façon à ce que l'autogouvernance fonctionne concrètement. Pour commencer, les nouvelles équipes ainsi que les nouvelles recrues des équipes confirmées suivent une formation intitulée « méthodes d'interaction orientées solution⁶ ». Elles acquièrent ainsi un ensemble cohérent de compétences et de techniques permettant à un groupe de prendre des décisions de façon efficace et saine. Pendant la formation, les co-équipiers approfondissent leur connaissance des règles les plus fondamentales (et, ironiquement, souvent les plus négligées) de la collaboration entre des personnes : les différents types d'écoute et de communication, comment conduire une réunion, comment se coacher mutuellement et autres compétences concrètes.

Prenons l'exemple d'une réunion au cours de laquelle les membres de l'équipe doivent trouver une solution à des problèmes importants. En l'absence de chef, personne ne peut dicter sa loi ni trancher. Pour le remplacer, les équipes ont recours à une méthode collective de résolution de problèmes et de prise de décision très précise et efficace. Le groupe commence par se choisir un facilitateur. L'ordre du jour est discuté et fixé sur le champ, sur la base de ce qui est proposé par les co-équipiers présents. Le facilitateur ne doit rien dire, rien suggérer ni rien décider. Il peut seulement demander « qu'est-ce que tu proposes ? » et « pour quelle raison fais-tu cette proposition ? ». Toutes les propositions sont écrites sur un tableau. Elles sont ensuite passées en revue, améliorées et précisées. Enfin, au cours d'un troisième tour, elles sont soumises à la décision du groupe. La base de la décision n'est pas le consensus. Pour qu'une solution soit adoptée, il suffit que personne ne formule une objection de principe. Personne ne peut émettre un veto sous prétexte qu'une autre solution (la sienne, par exemple !) aurait été préférable.

La question n'est pas de savoir comment on peut édicter de meilleures règles, mais comment on peut accompagner les équipes dans la recherche de la meilleure solution ; comment on peut renforcer le potentiel des co-équipiers afin d'éviter que les décisions ne viennent systématiquement que d'en haut. – Jos de Blok

La solution parfaite à laquelle tout le monde adhérerait sans réticence n'existe peut-être pas et la rechercher risque d'être épuisant. Pourvu qu'il n'y ait pas d'objection de principe, une solution sera adoptée, en sachant qu'elle pourra être revue à tout moment, dès lors qu'un élément nouveau se présente. Ce processus de réunion assure avec élégance la possibilité pour chacun de faire entendre sa voix, permet à l'intelligence collective de se manifester dans la prise de décision et empêche qui que ce soit de faire dériver le processus et de prendre les autres en otages pour imposer ses préférences individuelles.

Si, en dépit de la formation et des techniques de conduite de réunion, une équipe se retrouve bloquée, elle peut à tout moment faire appel à un facilitateur externe, soit leur coach régional, soit l'un des facilitateurs de l'institut qui les a formés. Elle peut aussi demander des suggestions à une autre équipe, grâce au réseau social interne de Buurtzorg, car il est probable qu'une autre équipe aura déjà été confrontée à un problème similaire.

Les infirmières qui arrivent d'une autre entreprise trouvent souvent au début que le passage à l'autogouvernance constitue un vrai défi. Le métier ne cesse de susciter des questions délicates. Par exemple, faut-il une personne de plus dans l'équipe de nuit, alors même que personne n'aime travailler la nuit ? Autre exemple, prenez le cas d'une équipe qui est débordée et à qui la famille d'un patient dont elle s'est déjà occupée dit : « Notre mère est en phase terminale, et nous souhaiterions que vous puissiez l'accompagner. » Les infirmières ne peuvent pas décharger cette responsabilité sur un supérieur : quand la situation devient tendue, stressante ou simplement désagréable, il n'y a pas de chef ou de structure sur qui rejeter la faute. L'équipe sait qu'elle a tout pouvoir et toute latitude pour résoudre son problème. Il faut parfois un peu de temps pour apprendre à vivre avec autant de liberté et de responsabilité et il y a fréquemment des moments de doute, de frustration ou de confusion. C'est un itinéraire de déploiement personnel, qui donne naissance à de véritables professionnels. De nombreuses infirmières témoignent de la surprise avec laquelle elles se sont découvertes une énergie et une motivation qui n'avaient jamais été sollicitées dans une entreprise gérée de façon conventionnelle.

Clarifions immédiatement un point important qui peut facilement être mal compris : dans les équipes de Buurtzorg, bien qu'il n'y ait pas de rapport hiérarchique chef-subordonné, l'idée n'est pas de rendre tous les

co-équipiers « égaux ». Quel que soit le sujet, certains auront naturellement plus à dire ou à faire, du fait de leur savoir-faire, de leurs centres d'intérêt ou de leur envie de s'impliquer. Une personne se montrera particulièrement douée pour écouter et accompagner ses collègues. Une autre se révélera être une encyclopédie médicale vivante pour les pathologies complexes. Une autre aura le don de gérer les conflits au sein de l'équipe ou entre les membres de la famille d'un patient. Une autre sera excellente coordinatrice et organisatrice. Quel que soit le sujet, il y aura toujours quelqu'un qui aura plus à apporter que les autres. Cela vaut à certaines personnes une réputation qui va bien au-delà de leur équipe et elles se voient consulter par des infirmières qui exercent à l'autre bout du pays. L'absence de lien de subordination ouvre un espace à d'autres hiérarchies, naturelles et spontanées : hiérarchies fluides de reconnaissance, d'influence et de talent, que l'on appelle parfois « hiérarchies naturelles » par opposition aux « hiérarchies de pouvoir ».

Pas d'encadrement intermédiaire

Il n'y a pas de chef au sein de l'équipe. Mais à coup sûr, il doit y avoir une direction forte émanant des étages supérieurs de la hiérarchie, par exemple des directeurs régionaux qui supervisent un groupe d'équipes. La réponse, comme vous l'avez sans doute deviné, est : non, il n'y a pas de directeurs régionaux. Mais il y a des « coachs » régionaux. Et ce n'est pas une simple question de sémantique. À la différence du directeur régional type, les coachs de Buurtzorg n'ont pas de pouvoir de décision sur les équipes. Ils ne sont pas responsables de leurs résultats. Ils n'ont pas d'objectifs à atteindre ni de responsabilité sur le bilan. Ils ne touchent pas de prime de productivité. La transmission verticale du pouvoir que l'on trouve dans les organisations pyramidales classiques est renversée : les équipes ne sont pas autonomisées par la hiérarchie, mais elles sont véritablement autonomes car il n'y a pas de hiérarchie qui ait pouvoir de décision sur elles.

Dans les organisations traditionnelles, le poste de directeur régional est souvent un tremplin dans la carrière des jeunes à potentiel. Chez Buurtzorg, il n'y a pas d'échelle à grimper. Les coachs sont choisis en fonction de leur capacité d'accompagnement : ce sont en général des infirmiers plus âgés, plus expérimentés, doués de grandes qualités relationnelles. Ceux d'entre eux qui ont occupé des postes d'encadrement

dans d'autres entreprises de soin doivent apprendre à appréhender leur rôle sous un angle différent, comme l'explique l'une des infirmières :

Il a fallu que j'oublie mes anciennes habitudes de travail : j'avais été formée à encadrer et à diriger et il a fallu que je me libère de ces contraintes. La grande différence est que, profondément, je ne suis pas responsable. La responsabilité repose sur les équipes et sur Jos (de Blok, le fondateur)⁷.

Bien que les coachs ne détiennent aucune autorité hiérarchique, ils jouent un rôle crucial. L'autonomie n'est pas une promenade de santé. Les équipes fraîchement formées, notamment, doivent effectuer un parcours d'apprentissage particulièrement escarpé. Elles sont de fait responsables de la création et de la gestion, sous tous leurs aspects, d'une petite entreprise de douze personnes – vous devez vous rappeler qu'il n'y a ni service d'admission, ni planning, ni centre d'appels, ni administration, ni direction... – et, en parallèle, elles apprennent les dynamiques interpersonnelles au sein d'une équipe qui s'organise elle-même et qui n'a pas de chef. L'accompagnateur régional est d'un précieux secours : un appel et il prodigue des conseils ou explique comment d'autres équipes ont résolu des problèmes similaires. Pour l'essentiel toutefois, son rôle est de poser les questions pertinentes qui permettront à l'équipe d'imaginer ses propres solutions. Il renvoie aux équipes les comportements nocifs et peut, à des moments critiques, demander un arrêt de jeu et suggérer qu'une équipe marque une pause pour résoudre un problème sérieux.

Il n'y a pas de description de poste pour l'accompagnateur régional. Chacun est encouragé à trouver ou à inventer sa façon personnelle de remplir ce rôle, en fonction de son caractère et de ses dons. Mais quelques principes non écrits ont émergé au sein de la culture de Buurtzorg :

- Il est accepté que les équipes se heurtent à des conflits. C'est en se confrontant qu'on apprend. Et le fait d'avoir traversé des moments difficiles développe la résilience et un profond sentiment d'appartenance. Le rôle du coach n'est donc pas de prévenir des problèmes prévisibles mais d'accompagner les équipes pour qu'elles les résolvent et, par la suite, de les aider à prendre conscience de la maturité que ce processus leur a apporté.
- Il appartient à l'accompagnateur de laisser les équipes faire leurs propres choix, même s'il croit connaître une meilleure solution.

- Le soutien apporté par l'accompagnateur réside essentiellement dans la pertinence de ses questions et sa capacité à renvoyer à l'équipe sa propre image. Il l'aide à positionner les problèmes et les solutions au regard de la vocation de Buurtzorg et de son approche holistique du soin.
- L'accompagnateur commence toujours par rechercher l'enthousiasme, les forces et les capacités que renferme l'équipe. Il lui fait sentir qu'il ne doute pas qu'elle a tous les éléments nécessaires pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée.

Les coachs régionaux ont un large périmètre d'accompagnement, ce qui correspondrait au « périmètre de management » dans les organisations traditionnelles : chacun accompagne entre 40 et 50 équipes. Jos de Blok, fondateur et directeur général de Buurtzorg, explique son intention :

Il ne faut pas qu'ils aient trop de temps disponible, au risque de trop s'impliquer avec les équipes, au détriment de leur autonomie. Ils ne peuvent prendre en compte que les questions les plus importantes. Les premières équipes de Buurtzorg ont bénéficié de beaucoup d'accompagnement et d'attention. Résultat, aujourd'hui encore, elles sont plus dépendantes et moins autonomes que d'autres équipes⁸.

Les équipes de Buurtzorg bénéficient d'une incroyable latitude pour résoudre leurs problèmes comme elles le souhaitent. Très peu de choses sont imposées d'en haut, en dehors de quelques règles de base dont l'expérience a montré l'importance si l'on veut que l'autogouvernance fonctionne en pratique. En voici quelques-unes :

- Les équipes ne doivent pas dépasser douze personnes. Une fois ce nombre atteint, elles doivent se scinder.
- Les équipes doivent pratiquer la délégation généralisée des tâches. Il est impératif que les équipes fassent attention à ne pas confier trop de tâches à une même personne, car une forme de hiérarchie traditionnelle pourrait se réintroduire subrepticement.
- Outre les réunions opérationnelles, les équipes ont l'obligation d'organiser des réunions régulières de coaching pour discuter de questions rencontrées avec les patients dans une perspective d'apprentissage mutuel et selon une méthodologie spécifique.
- Les membres de l'équipe doivent s'évaluer mutuellement tous les ans, sur la base de modèles de compétence qu'ils peuvent construire eux-mêmes.

- Les équipes établissent des plans annuels d'action pour la mise en œuvre des initiatives qu'elles veulent prendre en matière de prise en charge et de qualité, de formation, d'organisation et autres.
- Pour une équipe qui a atteint le stade de la maturité, l'objectif est de facturer de 60 à 65 % du temps⁹.
- Pour toutes les décisions importantes, les équipes ont recours à la méthodologie qui a été décrite précédemment.

Des fonctions supports réduites au strict minimum

Au cours des dernières décennies, particulièrement dans les grosses entreprises, nous avons vu proliférer les fonctions support : ressources humaines (RH), planning stratégique, juridique, finance, communications interne, management du risque, audit interne, relations avec les investisseurs, formation, relations publiques, environnement, ingénierie, contrôle de la qualité, gestion des connaissances.

La tendance naturelle des personnes qui occupent ces fonctions est de justifier leur rôle en imaginant, souvent avec les meilleures intentions du monde, des manières de « créer davantage de valeur » en édictant des règles et des procédures, en consolidant une expertise, en trouvant de nouveaux problèmes à résoudre. Au bout du compte, elles concentrent le pouvoir et la prise de décision loin d'une base qui se sent dépossédée de tout pouvoir, réduite à suivre des règles qui n'ont souvent de sens qu'en théorie mais qui ne peuvent répondre à la complexité des situations concrètes qui se rencontrent sur le terrain. Pour leur part, les entreprises Opale limitent ces fonctions au strict minimum. Elles ont compris que les économies d'échelle et de compétences permises par les fonctions supports sont souvent contrebalancées par la démotivation qu'elles entraînent. En conséquence, les entreprises Opale emploient extrêmement peu de personnes dans ces fonctions et ne leur donnent aucun pouvoir de décision. Elles peuvent donner des axes de direction mais n'ont pas la possibilité d'imposer des règles ou des décisions. Elles méritent vraiment le nom de « fonctions supports », n'entrant en jeu que lorsque les équipes ont besoin de leur « support ».

Ainsi, chez Buurtzorg, le support des 7 000 infirmières et infirmiers est limité à 30 personnes qui travaillent dans un modeste immeuble d'un

quartier résidentiel d'Almelo, ville du nord des Pays-Bas : nous sommes loin de l'idée que l'on pourrait se faire du « siège » d'une société qui connaît une telle croissance. Et sur les 30, aucune n'exerce les fonctions caractéristiques des entreprises infirmières (admissions, planning, centre d'appels). Buurtzorg a des salariés incroyablement motivés – elle est d'ailleurs régulièrement n° 1 des « entreprises où il fait bon travailler » – mais, à l'instar de nombreuses sociétés Opale, elle n'a pas de direction des ressources humaines. Les salariés du siège ont une forte éthique de service vis-à-vis des équipes infirmières : il est de leur devoir de les accompagner avec autant de dévouement et de réactivité que ce dont elles font preuve vis-à-vis de leurs patients. Ils répondent immédiatement aux appels et aux courriels des équipes, ou au pire dans les heures qui suivent.

Les bureaucraties sont faites par et pour des gens dont l'activité essentielle est de justifier leur existence, tout particulièrement quand elles se mettent à en douter.

– Ricardo Semler

Comment est-il possible qu'une entreprise de 7 000 personnes fonctionne avec un siège aussi squelettique ? Tout d'abord, parce qu'un grand nombre de fonctions sont déléguées aux équipes. Prenons l'exemple du recrutement : quand une équipe ressent le besoin de se renforcer, elle recrute elle-même, avec éventuellement l'avis du coach régional qui peut être consulté mais qui ne prend pas part à la décision. Il y a de bonnes chances que l'équipe cooptera une personne qui s'intégrera bien : prenant eux-mêmes la décision, les co-équipiers sont investis émotionnellement dans la réussite du recrutement.

Qu'en est-il du besoin de spécialisation et d'expertise ? Dans n'importe quelle entreprise, il y a une tension naturelle entre l'exigence de spécialisation et celle de laisser un pouvoir de décision à ceux qui sont en première ligne. Chez Buurtzorg, ça n'aurait aucun sens de demander aux quelque 600 équipes d'être spécialistes des pathologies les plus complexes qu'elles risquent de rencontrer. La réaction instinctive, dans la plupart des entreprises, sera de créer un vivier central de spécialistes. Le risque étant, bien entendu, que deux castes émergent avec le temps : le groupe prestigieux, et probablement mieux payé, des spécialistes du siège et la multitude des généralistes moins bien payés, éparpillés aux quatre coins du pays. De son côté, Buurtzorg a mis en place un ensemble de solu-

tions alternatives qui règlent efficacement la question de la spécialisation, médicale ou autre :

- Les infirmières sont encouragées à acquérir des spécialisations et à devenir référentes au-delà de leur équipe. Grâce à l'intranet de Buurtzorg, il est facile d'identifier et d'interroger les collègues qui ont la compétence requise sur un sujet donné.
- À l'occasion, des équipes ad hoc peuvent être constituées pour consacrer du temps, en plus de leur travail clinique, à explorer un sujet nouveau et acquérir une compétence pointue, par exemple sur la façon de s'adapter à un changement législatif.
- Quand c'est nécessaire, un spécialiste extérieur peut être appelé à intervenir en consultant, plutôt que recruté au siège.
- Enfin, si un recrutement spécialisé a lieu dans les fonctions supports, ce collaborateur n'aura pas autorité sur les équipes.

Voici un exemple tiré de la vie réelle : un jour, lors d'une réunion des coaches régionaux, quelqu'un a suggéré d'engager un spécialiste du droit du travail, point sur lequel de nombreuses équipes demandaient ponctuellement un coup de main. La suggestion n'était pas dépourvue de sens. Mais cela n'empêcha pas d'examiner d'autres voies. Après réflexion, il est apparu que la plupart des questions revenaient régulièrement, ce qui a conduit le groupe à ouvrir sur son intranet une page de « FAQ droit du travail ». Cela a permis de répondre à la plupart des questions mais, un an après, le groupe a constaté qu'il restait encore des questions qui ne trouvaient pas de réponse sur la page de FAQ. Il a été décidé de signer un contrat de vacation, pour quelques jours par mois, avec un consultant indépendant qui répondrait aux questions que les équipes auraient besoin de lui poser.

Nous avons travaillé dans des grandes entreprises et nous nous moquions des crétins du siège qui inventaient toutes sortes de choses. Maintenant c'est à nous de le faire et nous ne pouvons pas nous plaindre des autres. – Une infirmière de Buurtzorg, à propos de l'absence de fonctions supports

Cette volonté de se passer des fonctions supports ou de les limiter, je l'ai rencontrée non seulement chez Buurtzorg mais dans toutes les entre-

prises autogouvernées que j'ai étudiées. L'absence de règles et de procédures imposées crée et diffuse dans toute l'entreprise un immense sentiment de liberté et de responsabilité. Dans ce cas, nous sommes en droit de nous demander pourquoi la plupart des entreprises continuent de s'appuyer si lourdement sur elles. Je crois qu'il y a deux raisons principales à cela :

- Les fonctions supports engendrent des économies d'échelle, ou du moins est-ce la justification habituelle. Or les économies d'échelle se mesurent facilement en espèces sonnantes et trébuchantes, alors qu'il est virtuellement impossible de chiffrer les sommes gaspillées en démotivation.
- Les fonctions supports donnent à la direction générale et aux dirigeants un sentiment de pouvoir sur les salariés de terrain. Il est rare que les dirigeants invoquent cette raison, mais elle est fondamentale. Dans la vieille métaphore de l'entreprise-machine, les fonctions supports sont des sortes de manettes que la direction générale utilise pour diriger le navire, des manettes que l'on a facilement sous la main, quelques portes plus loin, dans les locaux du siège. Et pourtant, il s'agit souvent d'un pouvoir illusoire : du point de vue du siège, les règles et les procédures sont toujours justifiées, mais il faut aller sur le terrain pour constater à quel point elles sont contre-productives et décourageantes, et pour comprendre que bien souvent les gens inventent des façons de les contourner ou font comme si elles n'existaient pas.

Les dirigeants des entreprises Opale doivent donc faire deux fois confiance : une fois pour renoncer à une certitude objective (les économies d'échelle) pour quelque chose de moins objectif mais probablement de beaucoup plus bénéfique (une motivation sans frein). Ensuite, ayant supprimé la courroie de transmission de l'autorité que représente l'encadrement intermédiaire, ils doivent renoncer à l'illusion que les fonctions supports peuvent leur donner du pouvoir sur le personnel de terrain.

Les cols bleus deviennent Opale

Une entreprise comme Buurtzorg peut sembler être le terreau naturel pour l'émergence de modes d'autogouvernance. Même s'il y en avait la possibilité, bien des infirmières refuseraient de gravir les échelons d'une

carrière pour accéder à des postes de direction. C'est pour cette raison qu'au début de ce travail je me suis demandé si les entreprises Opale que j'allais rencontrer ne seraient pas toutes dans les métiers de service – la santé, l'éducation ou le secteur non lucratif. Par bonheur, cette crainte s'est révélée largement infondée. La fonderie de cuivre FAVI, entreprise familiale française, est le premier exemple que j'ai rencontré d'entreprise industrielle qui fonctionne selon des principes Opale d'autogouvernance. FAVI a été créée à la fin des années 1950 et produisait au commencement des pièces de robinetterie. Aujourd'hui, l'essentiel de son chiffre d'affaires provient des fourches de boîtes de vitesses qu'elle fabrique pour l'industrie automobile. Elle fabrique aussi des pièces pour moteurs électriques, pour des compteurs à eau et pour du matériel médical.

Chez FAVI le travail est très physique. C'est du vrai travail de col-bleu. L'usine ne relève pas de ces chaînes de montage immaculées où l'on peut voir des robots exécuter d'élégantes chorégraphies silencieuses dans un environnement impeccable. C'est un atelier où les opérateurs chargent et déchargent des pièces métalliques sur leur poste de travail, car la production en petite série limite, par nature, le degré d'automatisation. En visitant l'usine, ce qu'elle a de particulier ne va peut-être pas vous sauter aux yeux. On vous pardonnera si vous croyez que produire à la chaîne des pièces de boîtes de vitesses n'est pas une activité très sexy ni très exaltante. Or, les résultats de FAVI sont loin de l'ordinaire. Alors que tous ses concurrents se sont délocalisés en Chine pour réduire leurs coûts de main d'œuvre, FAVI ne se contente pas d'être le seul fabriquant resté en Europe : il détient aussi 50 % du marché des fourches de boîtes de vitesse. La qualité de ses produits est légendaire et son taux de service quasiment mythique : les ouvriers sont fiers de ne pas avoir eu un seul retard de livraison en 25 ans. FAVI dégage, année après année, des marges élevées et offre des salaires largement au-dessus de la moyenne, malgré la concurrence chinoise et une demande à forte cyclicité. Il n'y a pratiquement pas de rotation du personnel : les salariés qui ont goûté à la façon de travailler chez FAVI ne se voient pas retourner dans des usines dirigées de façon conventionnelle.

FAVI fonctionnait comme les usines conventionnelles jusqu'en 1983, moment où la famille a confié la direction de la fonderie à Jean-François Zobrist, métallurgiste charismatique et ancien parachutiste¹⁰. (Il est resté DG jusqu'à sa retraite en 2009, date à laquelle Dominique Verlant a pris sa suite.) Nonobstant sa taille relativement modeste (80 salariés), FAVI

empilait une pyramide de niveaux hiérarchiques : les ouvriers étaient subordonnés à un chef d'équipe, qui était subordonné à un chef d'atelier, qui était subordonné à un chef de service, qui était subordonné au chef de production, qui était subordonné au DG. Le chef de production faisait partie de l'équipe de direction en même temps que les directeurs des ventes, de l'ingénierie, du planning, de l'entretien, des ressources humaines et des finances, qui étaient tous subordonnés au DG. Cette organisation reste caractéristique des entreprises manufacturières d'aujourd'hui, malgré la suppression d'un ou deux niveaux qui a permis d'aplatir la structure et de réduire les coûts. Pas un professeur de management, ni même un consultant en organisation y trouverait à redire.

Mais avec Zobrist à la barre, il a suffi de deux ans pour que FAVI soit profondément remodelée, selon des axes qui présentent une ressemblance frappante avec le mode de fonctionnement de Buurtzorg. L'usine compte aujourd'hui plus de 500 salariés qui sont divisés en 13 équipes ou « minisusines » de 15 à 50 personnes. Les équipes sont pour la plupart dédiées à un client ou une catégorie de clients : équipe Volkswagen, Audi, Volvo, compteurs à eau, etc. Il y a quelques équipes « amont » comme l'équipe fonderie, réparation des moules, entretien, etc. et des équipes supports (ingénierie, qualité, laboratoire, administration et ventes). Chaque équipe s'organise seule ; il n'y a pas d'encadrement intermédiaire et il n'y a pratiquement pas de règles ni de procédures autres que celles dont l'équipe décide.

Les fonctions supports ont presque toutes disparu. Les anciens services RH, planning, programmation, ingénierie, informatique de production et achats ont tous été supprimés. Leurs tâches ont été réintégrées au sein des équipes qui se chargent elles-mêmes du recrutement, des achats, du planning et de la programmation. Le service commercial a lui aussi été démantelé. Le directeur de clientèle Audi fait maintenant partie de l'équipe Audi, et il en va de même dans l'équipe Volvo. Il n'y a pas de directeur commercial qui chapeaute le groupe des directeurs de clientèle. Dans l'ancienne structure, les cols blancs planifiaient en détail depuis leurs bureaux dont les fenêtres donnaient sur l'atelier. Aujourd'hui, les ouvriers ont endossé leur col blanc et ont cessé de recevoir leurs consignes d'en haut.

Pour illustrer ce qui différencie en profondeur le nouveau modèle de l'ancien, suivons le circuit d'une commande client au sein du système. Autrefois, quand une commande arrivait, elle entrait par le service

commercial. Le planning donnait alors au commercial une date d'expédition prévisionnelle et bloquait au sein du planning général le temps machine nécessaire. Puis, la veille de la mise en production, la programmation planifiait dans le détail ce qui devait exactement être produit, quand et sur quelle machine. Sur cette base, les RH positionnaient des ouvriers sur les machines, en fonction du programme. Les ouvriers se contentaient de faire ce qui leur était dit. Ils n'avaient aucune idée du carnet de commandes, ne savaient pas si les affaires étaient bonnes ou mauvaises, ni pourquoi, ce jour-là, ils étaient mis sur tel produit ou sur telle machine. Tout ce qu'on leur demandait était de se présenter au lieu et à l'heure dits et d'exécuter la tâche prescrite pendant un temps donné. Ils n'avaient ni information ni droit de parole sur leur travail ; que cela fût ou non délibéré, il ne pouvait en être autrement, vu la fragmentation du processus et l'élaboration progressive du planning par une succession de services distincts. Mais l'absence de visibilité n'était pas l'apanage des ouvriers : les directeurs de clientèle n'avaient pas plus d'idée de ce qui se passait dans l'usine que les ouvriers n'en avaient de l'historique d'une commande. Ils ne pouvaient ni comprendre ni expliquer à leurs clients pourquoi certaines commandes étaient livrées à l'heure et d'autres non. Une fois passées, les commandes atterrissaient dans une espèce de boîte noire et personne n'était capable d'y voir clair dans le processus qui avait conduit la commande jusqu'à la production, en passant par le planning, la programmation et les RH.

Aujourd'hui, avec l'organisation par équipes, le processus a une toute autre allure. Chaque semaine, lors d'une brève réunion, le directeur de clientèle Volkswagen, par exemple, informe ses collègues de la commande passée par le constructeur allemand. Chacun participe à la joie collective quand tombe une grosse commande ou à la déception si c'est une petite commande. Le planning est établi immédiatement, pendant la réunion, et l'équipe détermine la date d'expédition d'un commun accord. Les directeurs de clientèle savent quel impact les engagements qu'ils prennent avec leurs clients ont sur les ouvriers et sur les processus de l'usine, et quand ils reçoivent des demandes pressantes de baisse de prix, ils peuvent compter sur les ouvriers pour chercher ensemble des solutions. Est-ce qu'une amélioration du processus ou une augmentation de la productivité permettrait de grignoter quelques centimes par pièce ?

Les directeurs de clientèle ne rendent pas compte au directeur commercial ; concrètement, ils rendent chacun compte à leur équipe. Personne ne leur donne d'objectifs chiffrés. Oui, vous avez bien lu, des commer-

ciaux sans objectifs de chiffre d'affaires ! Leur motivation est d'apporter un bon service à leurs clients et, malgré la concurrence chinoise, de préserver et si possible d'augmenter le nombre d'emplois que l'usine peut offrir. Quant aux ouvriers, ce ne sont pas des OS anonymes mais des collègues qu'ils connaissent bien car ils les rencontrent chaque semaine. Apporter du travail à leur équipe les motive beaucoup plus que n'importe quel objectif de chiffre d'affaires fixé par un directeur commercial. Il est à noter que chez FAVI les commandes sont toujours analysées en termes d'emploi, pas en termes de chiffre d'affaires : on ne dit pas « nous avons pris une commande d'un million d'euros » mais « nous avons pris une commande qui donne du travail à dix salariés¹¹. »

Pas de comité exécutif, peu de réunions

Avec la disparition des services fonctionnels, ce sont aussi les réunions de comité exécutif qui ont disparu. Plus personne ne se rencontre au sommet ! Les comités hebdomadaires où se retrouvaient le commercial, la production, l'entretien, les finances, les ressources humaines, etc., se tiennent désormais au niveau des équipes, chacune décidant de son rythme de réunions, en général sur la base de trois : une brève discussion tactique à chaque prise de poste, une réunion hebdomadaire avec le directeur de clientèle pour examiner le carnet de commandes et une réunion mensuelle à ordre du jour libre. Il n'y a pas de réunions hebdomadaires ou mensuelles qui ressemblent à l'ancien comité exécutif. Quand une réunion transversale est convoquée, c'est pour répondre à un besoin spécifique. C'est la même chose chez Buurtzorg. Jos de Blok, le DG, ne rencontre pas ses coachs régionaux toutes les semaines. À bien des égards, de telles réunions auraient un sens : les coachs régionaux ont une bonne vision de ce qui se passe sur le terrain. Ensemble, ils pourraient identifier les problèmes et les opportunités, et déterminer les actions à engager et les initiatives à lancer. Mais ce serait précisément le problème, du point de vue de Buurtzorg : les gens d'en haut qui croient savoir ce dont les gens d'en bas ont besoin. Jos de Blok et ses accompagnateurs régionaux ont compris que des rencontres fréquentes les inciteraient à s'activer dans toutes les directions. Ils ont donc décidé de limiter ces réunions à quatre par an, avec un ordre du jour ouvert afin de pouvoir parler de tout sujet qui pourrait se présenter. Cette fréquence est suffisamment faible pour prévenir le risque de reprendre les reines aux équipes, comme l'aurait fait un comité exécutif.

Dans une structure pyramidale, il faut organiser des réunions à tous les niveaux pour rassembler, mettre en forme, filtrer et transmettre l'information vers le haut ou vers le bas de la chaîne de commandement. Dans des structures autogouvernées, ce besoin disparaît presque totalement. Dans les entreprises classiques, la surcharge de réunions s'accroît au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. La journée type d'un cadre dirigeant est occupée à enchaîner les réunions. La blague que l'on raconte dans la plupart des entreprises est que les gens d'en bas travaillent alors que ceux d'en haut se réunissent. Mais si vous y pensez, il pourrait difficilement en être autrement dans les structures pyramidales. Plus vous montez, plus il y a de lignes qui convergent vers le point où vous vous trouvez. Ce n'est qu'au sommet que les différentes directions – commerciale, marketing, R&D, production, RH – se rejoignent. Il est naturel que les informations soient renvoyées au sommet, car c'est le seul endroit où informations et compromis puissent être formulés, en tenant compte des différents points de vue en cause. C'est quasiment mathématique : dans une pyramide, ceux du haut ne peuvent que se plaindre d'être surchargés et ceux du bas de se sentir dépossédés de tout pouvoir.

Dans le type de structure adoptée par Buurtzorg, FAVI et d'autres entreprises autogouvernées dont nous parlerons plus loin, les lignes convergent au niveau inférieur, au sein des équipes. Elles se réunissent brièvement, tous les jours, toutes les semaines ou tous les mois, pour se mettre d'accord et prendre des décisions. Au-delà de cela, il n'y a en général pas de réunions régulières. Les personnes concernées sont convoquées quand un sujet réclame l'attention. L'entreprise fonctionne de manière organique, la structure se conformant aux besoins et non l'inverse.

Les structures pyramidales traditionnelles exigent trop de choses de trop peu de gens et pas assez de tous les autres.

– Gary Hamel

Coordination et partage du savoir entre les équipes

Bien entendu, il faut souvent que les équipes se coordonnent. Dans les structures conventionnelles, c'est là que les patrons et les fonctionnels interviennent. Prenez la répartition de la charge de travail liée aux fluc-

tuations des commandes : tel jour certaines équipes seront en surcharge et d'autres en sous-charge. On aurait alors peut-être besoin d'un directeur d'exploitation assisté d'un planificateur pour répartir les ouvriers entre les équipes. Mais cela représenterait une régression vers l'installation d'une hiérarchie de pouvoir.

FAVI a choisi une solution plus organique et plus élégante. À intervalles réguliers, un groupe composé d'un délégué de chaque équipe se réunit pendant quelques minutes. Ils regardent rapidement la charge de travail et, de retour dans l'équipe, ils demandent qui est prêt à changer d'équipe pour un jour ou deux. Ainsi, le délégué de l'équipe Audi demandera qui serait prêt à aller passer la journée chez Volvo. Les choses se passent de façon naturelle, sur la base du volontariat. Personne n'est changé d'équipe par décision d'une autorité supérieure. Prenons un autre exemple de coordination : le processus d'investissement. Une fois par an, chacune des équipes de FAVI fait son budget d'investissement pour l'année suivante – machines, outillage, etc. Dans la plupart des entreprises, la direction financière exige une justification du bien-fondé des demandes et, au bout du compte, le comité exécutif ou le DG arbitre entre les différentes directions et décide à laquelle allouer davantage de moyens. Et c'est ce qui ouvre la boîte de Pandore de la politique d'entreprise. Chacun veut la grosse part du gâteau. La taille du budget est souvent l'étalon du statut des cadres intermédiaires. Ils utilisent tous les canaux à leur disposition, officiels ou officieux, pour influencer les décisionnaires du comex. Chez FAVI, il n'y a pas de cadres intermédiaires et donc pas de bagarre budgétaire, car Zobrist a refusé de jouer le rôle du père qui décide comment partager le paquet de bonbons entre ses enfants. Comme les équipes savent qu'il n'y aura pas de marchandage, elles ne commencent pas par gonfler leurs chiffres. Elles font des demandes réalistes sur la base de besoins réels. La plupart du temps, quand on totalise le budget des différentes équipes, on arrive à un total raisonnable, et la plupart des plans d'investissement ont le feu vert, sans discussion ni examen plus approfondi. On fait confiance aux équipes pour faire ce qu'il faut. Si une équipe se mettait à demander des machines plaquées or, les autres s'en apercevraient vite et leur pression amicale aurait tôt fait d'avoir raison du problème. Les années où le total des investissements projetés dépasse un seuil raisonnable, le DG se contente de demander aux équipes de se réunir et de revenir vers lui avec un nouveau plan. Les délégués de chaque équipe mettent leurs plans sur la table et regardent ce qui, chez chacun, est prioritaire et ce qui peut attendre. Une ou deux réunions suffisent toujours pour régler le problème.

Quand s'ouvrent des perspectives qui dépassent les compétences d'une seule équipe, le même mécanisme est mis en œuvre : les ouvriers désignent une « équipe projet provisoire ». Dans certains cas, un fonctionnel est nommé pour assurer la coordination, mais sans pour autant se voir conférer le pouvoir d'imposer une décision aux équipes. Par exemple, chez FAVI, Denis, qui est ingénieur, est chargé d'aider les équipes à échanger analyses et bonnes pratiques. Il passe ses journées à inciter les opérateurs à aller voir ce qu'ont trouvé les autres équipes. Il ne peut pas contraindre une équipe à adopter les idées d'une autre. Il doit susciter leur intérêt et leur enthousiasme. S'il n'y réussit pas, si les équipes cessent de voir la valeur ajoutée de son travail, sa fonction disparaîtra d'elle-même et Denis devra se trouver un nouveau rôle à jouer. Il exerce une fonction « support » au vrai sens du terme. Au cas où vous ne seriez pas familier des milieux de la production industrielle, permettez-moi de souligner le caractère totalement inhabituel de cette situation : un ingénieur qui n'est pas en position de commandement mais de service vis-à-vis de cols bleus qui ont fait moins d'études que lui mais qui ont de vraies compétences.

Chaque fois qu'une décision est prise au siège, elle mord sur la responsabilité d'autres collaborateurs, en différents points de l'entreprise, et réduit le nombre de ceux qui ont le sentiment de vraiment apporter quelque chose à l'entreprise. – Dennis Bakke

Autre fonction support chez FAVI, celle de Frank, ancien opérateur. Il est « dénicheur d'idées ». Frank est entré à l'usine comme manœuvre à 18 ans ; il savait à peine lire et écrire. Zobrist a perçu en lui une forte envie d'apprendre. Il l'a poussé à suivre un cours du soir de français pour alimenter cette curiosité et l'amener à avoir confiance en lui. Après plusieurs années de travail à l'atelier, Frank a senti qu'il était prêt pour faire autre chose. Il a dit alors à Zobrist : « Je suis certain que nous pourrions être plus novateurs si nous cherchions plus énergiquement à dénicher de nouvelles machines, de nouveaux matériaux et de nouveaux fournisseurs. Je veux me charger de ce travail. » Zobrist lui a donné une réponse bien dans son style de management : « Allez-y. Je suis convaincu que vous avez les qualités qu'il faut pour réussir dans ce rôle. Mais la décision ne m'appartient pas. Vous devez prouver aux équipes que cela va

leur apporter quelque chose. » Frank a réussi. Il parcourt le monde à la recherche de nouvelles technologies et de nouveaux fournisseurs. Il travaille sans budget ni objectif, comme tous les autres chez FAVI. On lui fait confiance pour être raisonnable en matière de frais de transport et d'hôtel. Une fois par mois environ, il vient à l'usine un vendredi matin et tient une réunion pour partager ses trouvailles. C'est le sujet traité qui détermine qui, parmi les ouvriers et les ingénieurs, est censé être présent. Le fait que ses collègues suivent ses réunions et reprennent ses idées démontre la valeur de son rôle. Si, par aventure, ses collègues cessaient de venir à ses réunions du vendredi matin, sa fonction disparaîtrait naturellement. Et Frank devrait se trouver un nouveau rôle à jouer, voire rejoindre une équipe comme opérateur machine.

Pas plus que Denis et Frank, les équipes FAVI qui offrent un support fonctionnel – maintenance et qualité, par exemple – n'ont de pouvoir de décision sur les équipes de production. Elles ne peuvent compter que sur leur pouvoir de persuasion. Le plus souvent, elles agissent à la demande de la production. La philosophie générale de FAVI repose sur la délégation inverse : on compte sur les équipes de terrain pour tout faire sauf ce qu'elles décident de faire remonter.

Ces exemples – équilibrage de la charge de travail, investissements, groupe de travail, fonctions expertes – montrent comment les entreprises Opale répondent au besoin de coordination entre les équipes : la forme découle de la fonction. Quand un problème ou une ouverture se présentent, une réunion ad hoc de toutes les équipes est organisée. Quand il s'agit d'une forme de coordination à plus long terme, une équipe fonctionnelle peut éventuellement être suscitée par les équipes dans un processus de délégation inverse. Rien de tout cela ne requiert une approbation d'en haut. La décision de créer une fonction comme celle de Frank, ou celle d'y mettre fin, n'est pas du ressort du DG. Les choses adviennent de façon naturelle. Dans les structures autogouvernées, réunions et fonctions relèvent de la génération spontanée, et elles durent aussi longtemps qu'elles apportent de la valeur à l'écosystème.

Les outils informatiques, comme les réseaux sociaux internes ou les bases de données peuvent jouer un rôle crucial pour éviter de multiplier inutilement les structures, notamment quand les sociétés grossissent et quand les collaborateurs se répartissent sur des sites différents. Chez FAVI, les 500 salariés travaillent dans la même usine et un collègue n'est jamais loin. Le partage des connaissances et la coordination passent le plus souvent

par des canaux informels, dans l'usine ou à la cantine. Chez Buurtzorg, les 7 000 infirmières sont réparties dans tout le pays et la plupart d'entre elles ne se sont jamais vues. Le réseau social interne de l'entreprise leur permet de localiser la ou le collègue qui détient tel ou tel savoir. Il ne reste plus qu'à décrocher le téléphone et poser la question. Elles peuvent aussi poser leurs questions directement sur une plate-forme qui fonctionne en flux continu, à la façon de Facebook. Collectivement, les 7 000 infirmières capitalisent une masse extraordinaire de connaissances médicales et techniques et la réponse que l'on recherche s'y trouve la plupart du temps. Le tout est de trouver la personne qui la détient ! Le niveau de la fréquentation de la plate-forme est si élevé – au moins une connexion par jour et par collaborateur, si ce n'est plus – qu'il suffit de quelques heures pour qu'une question soit vue des milliers de fois et suscite une ou plusieurs réponses. Dès la conception de Buurtzorg, Jos de Blok a vu le « Buurtzorgweb » comme une pièce centrale du puzzle de l'autogouvernance. La solution alternative – tenter de centraliser les connaissances au sein d'une équipe d'experts – serait probablement moins efficace et plus coûteuse. Et surtout, elle porterait atteinte à la fierté des infirmières qui ont le sentiment d'être collectivement expertes et de disposer d'un savoir précieux qu'elles peuvent partager.

La confiance plutôt que le contrôle

En l'absence d'encadrement intermédiaire et de niveau fonctionnel important, les entreprises Opale n'ont plus les mécanismes de contrôle habituels des entreprises : elles ont la confiance mutuelle comme fondation. Le livre que Zobrist a écrit sur les modes de fonctionnement de FAVI a comme sous-titre : « *L'entreprise qui croit que l'Homme est bon* ». Le cœur du sujet est que les salariés – ouvriers et employés – sont considérés comme des personnes raisonnables à qui l'on peut faire confiance pour faire ce qu'il faut. À partir d'une telle prémisse, il n'est pas besoin de multiplier les règles et les mécanismes de contrôle.

Avant que Zobrist ne mette en route le changement dans la société, FAVI disposait, comme la plupart des autres industries manufacturières aujourd'hui, de systèmes complexes pour exercer le contrôle et assurer la conformité. Les ouvriers pointaient, obligation dont les cols blancs étaient exemptés, et la production horaire était enregistrée machine par machine. La moindre minute de retard et la moindre baisse de produc-

tion en-dessous de l'objectif horaire étaient enregistrées et déduites du salaire. Peu de temps après avoir pris la direction de FAVI, Zobrist a supprimé sans prévenir les pointeuses et les normes de production. (Le chapitre 3.3 raconte comment il a fait basculer les modes de management de FAVI de l'Ambre à l'Opale.) L'équipe de direction dont il avait hérité était atterrée. C'était la recette du désastre ! La productivité allait s'effondrer ! Zobrist reconnaît qu'il a vérifié les chiffres de production tous les jours de la semaine qui a suivi la suppression des systèmes de surveillance, incertain qu'il était de ce qui allait se produire. Il croyait fermement au pouvoir de la confiance et espérait que la productivité n'allait pas diminuer, mais rien ne lui garantissait qu'il allait gagner son pari. Au final, loin de diminuer, la productivité a augmenté ! Quand Zobrist a vu les chiffres, il a questionné les opérateurs pour comprendre ce qui se passait. Quand on est posté sur machine, lui ont-ils dit, il y a un rythme physiologique optimal qui est celui qui fatigue le moins le corps. Dans l'ancien système, avec les objectifs horaires, ils avaient toujours ralenti les cadences délibérément. Ils se donnaient un peu de mou au cas où la direction relèverait les objectifs. Depuis des années, les opérateurs travaillaient de fait en-dessous de leur productivité naturelle, à un rythme plus fatigant et moins confortable pour eux, et moins profitable pour la société. Désormais, ils ne faisaient que travailler à leur rythme naturel.

Autre conséquence inattendue : quand il y avait des horloges, les ouvriers quittaient leur machine à la minute où leur temps de travail se terminait ; désormais, ils restent régulièrement quelques minutes voire une demi-heure de plus afin de terminer la tâche en cours. Quand vous leur demandez pourquoi, ils répondent que l'image qu'ils ont d'eux-mêmes a changé : alors qu'ils ne travaillaient que pour leur salaire, ils se sentent aujourd'hui responsables de leur métier et retirent de la fierté d'un travail bien fait.

Ginette, employée de l'ancienne équipe, travaillait à plein temps à faire fonctionner le système de surveillance et à calculer les déductions de salaire. Zobrist lui a demandé :

Ginette, vous ne pouvez pas être heureuse dans une fonction de garde chiourme qui passe son temps à sanctionner, c'est ma faute, j'aurais dû le voir avant! (...) Je vous laisse tout le temps que vous souhaitez pour trouver une fonction plus enrichissante à FAVI!

Ginette a discuté avec ses collègues et s'est rendu compte qu'il y avait vraiment besoin de deux équipes à la réception. Les clients considéraient de plus en plus qu'on devait répondre quand ils appelaient tôt le matin et tard le soir. Elle avait trouvé son nouveau poste.

Chez FAVI, la confiance concerne bien d'autres sujets que les heures de travail et les normes de production. Les clés des voitures de société sont en libre accès à la réception. N'importe quel ouvrier peut décider de quitter l'usine, de prendre une voiture et d'aller chez un fournisseur ou chez un client, sans avoir à demander la permission (même si la coutume est d'informer ses collègues, au cas où quelqu'un souhaiterait l'accompagner). Il y avait auparavant un magasinier qui donnait les outils et les fournitures aux ouvriers, sur présentation d'un bon de commande signé par un contremaître. Quand il partait en pause, le magasin était fermé à clé. Désormais, il est ouvert en permanence ; les ouvriers peuvent prendre ce dont ils ont besoin. La seule obligation est de le signaler dans un livre de bord pour les commandes de réassort. Le jour où une perceuse a été volée, Zobrist a posé une affichette dans le magasin avec le message suivant :

Vous le savez, par principe, je licencierais un voleur même d'un rouleau de papier hygiénique! Il est donc stupide en ces temps incertains de voler une perceuse alors que jamais le service entretien n'a refusé de prêter de l'outillage.

Cela a suffi à mettre un terme à ce genre de situation : rien d'autre n'a plus jamais été volé. Les manquements en cette confiance se révèlent extrêmement rares chez FAVI ainsi que dans les autres entreprises qui se sont engagées sur la voie de l'autogouvernance.

Je préférerais être brûlé vif ici même plutôt que de traiter mes collègues comme des serpents. Ce sont des femmes et des hommes honorables et ils le prouvent jour après jour par leur façon d'agir sur leur lieu de travail où rien ne les empêche de partir en vrille s'ils en ont envie. Mais ils n'en ont pas envie, c'est tout. Les exceptions sont si rares que faire peser des contraintes très lourdes sur l'ensemble des travailleurs, avec pour seul but de maîtriser un éventuel mauvais sujet serait un colossal auto-sabotage.

– Stan Richards

Donner la confiance engendre la responsabilité de celui qui la reçoit. L'émulation et la pression des collègues régulent le système mieux que la hiérarchie n'a jamais réussi à le faire. Les équipes se fixent leurs objectifs et se font une fierté de les atteindre. Si quelqu'un essaye de profiter du système, en se défaussant de sa part de travail et en se laissant aller, ses coéquipiers ne tarderont pas à lui dire ce qu'ils en pensent. Chez FAVI, les réunions hebdomadaires avec le responsable client rendent chacun conscient de la concurrence acharnée que leur fait la Chine. Chez Buurtzorg, les infirmières connaissent intimement leurs patients et se préoccupent profondément de leur bien-être. Les équipes de FAVI et de Buurtzorg n'ont pas besoin d'encadrement ou de systèmes de surveillance pour les stimuler.

L'énergie de la confiance

Quand les collègues travaillent en petites équipes soudées par la confiance, quand ils disposent de toutes les ressources et de toute l'autorité nécessaire pour prendre les décisions qu'ils jugent nécessaires, des choses extraordinaires se produisent.

Nous avons établi des règles et des règlements (...) pour assurer notre sécurité. Mais il n'y a aucune sécurité dans la séparation. (...) Nous ne trouverons le bien-être que lorsque nous nous souviendrons que nous sommes inséparables les uns des autres.

– M. Wheatley et M. Kellner-Rogers

Si vous avez envie de l'écouter, Zobrist peut passer une nuit entière à vous raconter des histoires qui illustrent l'énergie que l'autonomie a libérée chez FAVI. L'une d'entre elles se passe quelques années après l'adoption des nouveaux modes de fonctionnement. Un lundi matin, Zobrist a senti qu'il se passait quelque chose dans l'équipe qui produit les fourchettes de boîte de vitesses pour FIAT. L'équipe avait l'habitude qu'un camion quitte l'usine FAVI le dimanche soir, avec une cargaison complète, direction FIAT en Italie. Ce lundi matin-là, les collègues de l'équipe lui ont dit : « Nous avons rempli deux camions. Incroyable, non ? » Zobrist n'avait pas la moindre idée de ce dont ils parlaient. Ils

n'ont pas mis longtemps à le mettre au courant : le vendredi, tandis que Zobrist était en voyage loin de l'usine, FIAT leur avait demandé si, à titre exceptionnel, ils pouvaient envoyer deux camions le dimanche soir. L'équipe s'était réunie et, après avoir un peu réfléchi et planifié le travail, elle avait décidé de relever le défi. Ils avaient recruté des volontaires et avaient fait trois équipes supplémentaires le samedi et le dimanche. Épuisés mais fiers, ils avaient fait partir deux cargaisons complètes vers l'Italie le dimanche soir. Il ne leur était pas venu à l'esprit d'en informer le DG, ni de solliciter une autorisation. Personne n'a réclamé le paiement des heures supplémentaires. Ils se sont organisés de façon à récupérer le temps travaillé sur les semaines suivantes. Zobrist fait remarquer que :

Si nous avions été structurés comme tout le monde, c'est-à-dire avec un service planning qui gère les demandes clients, assurément, ce service aurait considéré comme impossible de répondre à la demande client. Et s'il avait jugé possible de le faire, il est certain que les opératrices et opérateurs auraient subi cela comme une contrainte et non comme une aventure¹².

Un jour, un ouvrier de l'équipe Volkswagen a noté un problème de qualité sur une pièce sur laquelle il travaillait. Il a arrêté la machine et, en compagnie d'un membre de l'équipe qualité, il a passé au crible toutes les pièces terminées et celles qui étaient en cours. Ils n'en ont pas trouvé de défectueuses mais cela ne l'a pas empêché de décider de parler de l'incident avec le responsable commercial Volkswagen. Ensemble, ils ont décidé de prendre une voiture de service et d'aller à l'usine Volkswagen en Allemagne, à huit heures de route. Une fois là-bas, ils ont expliqué la raison de leur visite inopinée et ont pu inspecter les lots de pièces semblables que FAVI avait envoyés précédemment. Elles se sont révélées parfaites. Le directeur qualité de Volkswagen n'en croyait pas ses yeux. En temps normal, une défectuosité chez un fournisseur entraîne, dans le meilleur des cas, une notification officielle et un peu de formalisme juridique ; mais le plus souvent, l'ouvrier essaye de cacher le problème pour ne pas faire de vagues, de peur de se faire réprimander par ses responsables. Mais cet ouvrier-là, non content de reconnaître son erreur, s'est senti obligé de se rendre personnellement chez son client pour éviter tout risque de problème !

Ces exemples, qui pourraient passer pour extraordinaires, témoignent en réalité de l'état d'esprit que l'on trouve en permanence dans les entre-

prises autogouvernées – chez FAVI, Buurtzorg et ailleurs. La leçon qu'il faut en tirer est que la peur est le grand inhibiteur. Quand les entreprises ne sont pas fondées sur des mécanismes de peur mais sur des structures et des modes de fonctionnement qui engendrent la confiance et la responsabilité, cela provoque des choses extraordinaires et inattendues.

Gestion de projets

Sun Hydraulics, producteur mondial de valves et de rampes de distribution hydrauliques basé en Floride et fort de 900 collaborateurs, est un autre exemple d'entreprise qui fonde sa réussite sur l'autogouvernance. Bob Koski, l'un des deux ingénieurs qui l'ont fondée en 1970, voulait créer « une entreprise saine, autogouvernée et sans règles rigides » au lieu de ce qu'il considérait comme « l'environnement d'intimidation bureaucratique fondamentalement toxique et irrespectueux » des sociétés pour lesquelles il avait travaillé jusque-là¹³. À l'instar de FAVI, Sun n'a pas de contrôle qualité, de planning ni de service Achats. Il n'y a pas de temps opératoires de référence, pas de pointeuses, pas de salaire à la pièce. Les collaborateurs se regroupent en unités de production naturelles qui s'organisent de façon à ce que le travail soit fait. Chez Sun aussi, la réussite a été spectaculaire. Cotée aujourd'hui au NASDAQ, la société a une forte réputation de qualité et de service. L'ambiance qui règne dans l'usine et dans les bureaux ne ressemble à rien de ce que j'ai vu dans d'autres entreprises de production, à l'exception de FAVI. En Floride, et dans les écoles d'ingénieurs du pays, on sait que si vous avez la chance d'être recruté chez Sun, vous avez intérêt à accepter. Tout aussi impressionnants sont les résultats financiers de Sun.

Tout ce qui est vraiment grand et enthousiasmant a été créé par des individus qui ont eu la possibilité de travailler librement. – Albert Einstein

Dans un secteur à forte cyclicité, la société n'a pas enregistré une seule perte depuis sa création. En 2009, au plus fort de la crise financière, son chiffre d'affaires a été divisé par deux mais elle a affiché un bénéfice pour la 38^e année consécutive sans avoir procédé au moindre licenciement, pas plus que lors des périodes de baisse d'activité précédentes. En année nor-

male, sa marge bénéficiaire fait exploser les moyennes¹⁴ et elle affiche une croissance à deux chiffres depuis les années 1970.

Une gestion de projet radicalement simplifiée

Sun offre aussi une bonne illustration de la façon dont les projets sont conduits dans un environnement d'autonomie. C'est une société dans laquelle l'ingénierie pèse lourd. À tout moment, des centaines de projets d'ingénierie sont menés en parallèle, depuis les évolutions demandées par les opérateurs jusqu'aux rampes de distribution conçues sur mesure pour un client, aux nouvelles valves de cartouches pour étendre la gamme ou aux produits complètement innovants que crée l'entreprise. Poursuivre autant de projets en même temps et les mener à bien dans les temps et sans dépassement de budget est un défi redoutable pour n'importe quelle entreprise. L'allocation des ressources entre les différents projets peut vite constituer une sorte de borbier logistique et politique. Un métier spécifique s'est créé pour aider les entreprises à résoudre ce problème complexe. Des applications logicielles permettent de représenter les projets sur des diagrammes de Gantt qui calculent les interdépendances et les ressources nécessaires. Les gestionnaires de projets et de programmes sont formés aux méthodologies qui permettent de garder la situation en main. Une grande partie de leur travail consiste à produire des rapports et des indicateurs mensuels pour suivre l'avancement des projets, afin que les échelons supérieurs puissent suivre la situation et prendre des décisions en connaissance de cause.

Chez Sun Hydraulics, tout ceci a été radicalement simplifié. Il n'y a pas d'échelon supérieur qui prétende suivre et maîtriser la complexité. Les projets se font de façon naturelle et fluide. Les ingénieurs, par exemple, travaillent sur plusieurs projets en parallèle. Ils ne cessent de réorganiser leurs priorités sur la base de ce qu'ils considèrent comme le plus important, le plus urgent, où le plus sympa à faire. Google applique la célèbre règle du « 20 % du temps » où les ingénieurs décident librement de ce qu'ils font de leurs vendredis. Fondamentalement, Sun et d'autres organisations autonomes ne font rien d'autre que d'étendre cette règle à la totalité de la semaine. Elles n'ont pas de schéma directeur, de *master plan*. Elles n'ont pas de chartes de projets et personne ne s'occupe de leur allouer des ressources humaines. Les équipes projets se forment de façon naturelle et se défont une fois la tâche exécutée. Personne ne sait si les projets respectent les délais et le budget car dans 90 % des cas, per-

sonne n'a pris la peine de fixer une échéance ni d'établir un budget. En laissant tomber le formalisme de la gestion de projet – rédaction du projet, obtention de l'approbation, suivi et communication de l'avancement, justification des dépassements, mise à jour du planning et du budget, sans parler de toute la politique qu'il faut déployer pour s'assurer les ressources nécessaires à son projet ou pour trouver sur qui rejeter la faute en cas de retard et dépassement – on gagne un temps considérable.

Comme vous l'avez compris à présent, vous n'avez pas été embauchés pour exécuter les tâches spécifiées par une description de poste. Vous avez été embauchés pour chercher en permanence la tâche la plus créatrice de valeur que vous puissiez accomplir. – Valve, Manuel des salariés

Quand j'ai dit à Kirsten Regal, une des dirigeantes de Sun, que leurs salles de réunions ne semblaient pas servir beaucoup, elle m'a répondu malicieusement : « Nous ne perdons pas notre temps à être occupés. »

Hierarchisation des projets

Mais alors comment hiérarchise-t-on les actions ? Qui décide de ce qui doit passer avant ? « Les choses se hiérarchisent naturellement », m'a dit un des ingénieurs de Sun. Chez Sun, on a perdu l'illusion selon laquelle une personne, si compétente soit-elle, pourrait à elle seule maîtriser toutes les données d'un système aussi complexe et que ce héros pourrait prendre les centaines de bonnes décisions qu'il faut prendre chaque semaine. En revanche, ils font confiance à l'intelligence collective du système.

Si l'idée de « faire confiance à l'intelligence collective du système » semble problématique, voire franchement absurde, rappelez-vous que plus personne ne croit que la main lourde d'une planification centralisée à la soviétique soit la meilleure façon de conduire l'économie d'un pays. Nous savons tous qu'une économie de marché, au sein de laquelle une myriade d'acteurs captent des signaux, prennent des décisions et se coordonnent entre eux, fonctionne beaucoup mieux. Mais bizarrement, à l'intérieur des entreprises, nous continuons à nous fier à ce qui est l'équivalent de la planification centralisée à la soviétique. L'autogouvernance fait pénétrer au sein des entreprises les principes qui font le succès de l'économie de marché. « Il y a bien des ratés occasionnels », concédait un ingénieur,

mais il faut les accueillir comme une conséquence de la hiérarchisation collective ; c'est simplement le système qui expulse un projet qui, tout compte fait, ne paraît plus si prometteur ni si important. Si cela avait été le cas, il se serait trouvé quelqu'un pour le reprendre. En revanche, dans les entreprises gérées de façon conventionnelle, les projets qui échouent sont souvent maintenus en vie beaucoup trop longtemps : tout le monde sait qu'ils sont condamnés et tout le monde sait aussi qu'une fois qu'ils auront été tués, la faute retombera sur quelqu'un. Et comme chacun espère que ce ne sera pas sur lui, tout le monde fait profil bas.

FAVI met en œuvre le même principe de hiérarchisation que Sun. L'usine a adopté de bonne heure et avec enthousiasme les techniques japonaises de production ; elle maîtrise comme peu d'autres l'amélioration continue, qui constitue une compétence clé dans un secteur à faible marge comme celui de l'industrie automobile. FAVI, vous ne serez peut-être pas surpris de l'apprendre, n'a ni direction de l'amélioration continue, ni experts en *lean manufacturing*, mais ces concepts sont profondément intégrés par les équipes. C'est un processus très simple qui est à l'œuvre : chaque fois, comme cela arrive tous les jours, qu'une équipe achoppe sur un problème ou identifie une ouverture, la question est notée dans un journal. Chacun peut se porter volontaire pour trouver la réponse en mettant ses initiales à côté de la question. En général, les deux ou trois personnes qui sont les plus concernées ou les plus intéressées unissent leurs forces pour l'analyser. Et si personne ne se manifeste au sujet d'un problème ou d'une ouverture, c'est probablement qu'ils sont sans véritable importance. Si ce n'est pas le cas, ils finiront par réapparaître et il se trouvera bien quelqu'un pour s'y attaquer. Pas plus que chez Sun, personne ne se soucie de statistiques, de schémas directeurs, de logiciels de gestion ou de suivi de projet. Il n'existe qu'un simple mécanisme de rappel : les ouvriers ont demandé à une femme qui travaille au service administratif de feuilleter le journal de temps en temps et si des dossiers ont été ouverts il y a plus de trois mois, de rappeler aux volontaires le sujet sur lequel ils se sont engagés. Les équipes ont trouvé que ce mécanisme de rappel en douceur leur rendait service.

Les sociétés dont le métier implique de multiplier les projets ont commencé à repenser l'architecture physique de leur environnement. Chez Sun Hydraulics, le bureau est un grand « open space » partagé en cellules conçues spécialement pour l'entreprise et dont les cloisons ne montent pas plus haut que la taille. On peut voir qui est là d'un seul coup d'œil

et surprendre un grand nombre de conversations. Cela améliore sensiblement la collaboration, selon les intéressés : nombre de problèmes qui dans une autre société déclencherait un échange de courriels ou la convocation d'une réunion se résolvent simplement du fait que les gens se parlent par-dessus les cloisons basses.

Chez Valve, entreprise de Seattle qui produit des logiciels de jeux, les 400 salariés appliquent les principes de l'autogouvernance : ils ont poussé la fluidité physique un cran plus loin. Les collaborateurs sont équipés d'un bureau à roulettes. Chaque jour, certains d'entre eux poussent leur bureau à un nouvel emplacement, en fonction des projets auxquels ils sont associés. Cela ne demande que de débrancher quelques câbles et de les rebrancher ailleurs. La fluidité de la conduite de projet chez Valve (on vote avec ses pieds) se reflète physiquement dans l'espace de travail, sous la forme de regroupements incessants de bureaux qui s'agglutinent les uns contre les autres pour que le travail avance. Et comme tout le monde bouge souvent, la société a créé une application sur l'intranet pour que chacun puisse localiser ses collègues. Elle indique en temps réel sur une carte du bureau l'endroit où telle ou telle personne a branché son PC.

Adaptation à des dizaines de milliers de salariés

Est-ce que ce modèle d'autogouvernance peut s'adapter à des entreprises qui dépassent quelques centaines ou quelques milliers de collaborateurs ? Peut-il devenir mondial ? L'exemple d'Applied Energy Services (AES), d'Arlington (Virginie), fournisseur d'énergie de taille mondiale, montre que les principes de l'autogouvernance valent pour toutes les entreprises, indépendamment de leur culture et de leur taille et même avec des dizaines de milliers de salariés. Créée en 1982, la société a atteint les 40 000 salariés en 2000, exploitant des centrales électriques et des réseaux de distribution dans 31 pays sur les cinq continents, de l'Argentine au Salvador, de la Hongrie au Kazakhstan, du Bangladesh à la Chine, et de l'Afrique du Sud à la Tanzanie. L'histoire d'AES, soit dit en passant, démontre aussi qu'une société peut revenir à une forme traditionnelle de management, à l'occasion d'un changement de directeur, sujet qui est traité plus en détail au chapitre 3.1. Aujourd'hui, malheureusement, il

ne reste plus grand-chose de la structure ou des pratiques d'autogouvernance dont AES avait été un pionnier.

La société a été créée en 1982 par Roger Sant et Dennis Bakke. Ils avaient conçu son modèle économique deux ans plus tôt alors qu'ils roulaient depuis le Maryland vers Washington, D.C. Au moment où il le déposait chez lui, Sant dit à Bakke : « On va bien s'amuser ». Bakke, qui était moteur dans la mise en place des pratiques managériales novatrices d'AES, avait travaillé des années dans différents services du gouvernement fédéral, et cela avait considérablement influencé sa réflexion sur les organisations. Il y avait appris que si l'on ne sait pas pour quelle finalité l'on travaille, le travail n'a pas de sens, et il y avait également fait l'expérience de l'influence déprimante des hiérarchies et des fonctions supports :

En tant que directeur du programme de conservation de l'énergie, j'ai vu à quel point il était débilitant d'« être au service » de services centraux. J'avais l'impression d'avoir 15 patrons. Chaque service était responsable d'une chose que je jugeais essentielle pour le fonctionnement de mon programme. (...) À mon niveau, je ne pouvais même pas être auditionné par une commission du Congrès, sans être accompagné d'une foule de personnes inquiètes du fait que je puisse dire quelque chose qui relève de leur périmètre de responsabilité. J'étais directeur du programme mais on ne me faisait pas confiance ni pour le mettre en œuvre, ni pour en parler. C'était presque comme si je n'avais pas de poste. Au lieu de cela, ma fonction « opérationnelle » consistait à coordonner tous les « fonctionnels » qui traversaient mon domaine d'un côté ou de l'autre¹⁵.

Bakke raconte une anecdote plus ancienne qui explique comment sa vision du travail a pris forme dès l'enfance, à l'occasion d'une des nombreuses expériences qui allaient décider de sa vocation à créer des entreprises au sein desquelles le travail soit source de plaisir et d'épanouissement :

Ce jour-là, ma mère avait organisé le travail du soir à sa façon habituelle. La cuisine était en effervescence. J'avais 16 ans et j'étais responsable de préparer les pois à la crème pour le dîner. Mon frère cadet allait chercher du bois au bûcher pour le mettre dans l'espace de stockage qui jouxtait la cuisine. Les sœurs aînées de Kenny [Kenny et ses sœurs étaient les enfants adoptifs des Bakke] net-

toyaient les plats de cuisine et mettaient la table (...) Personne ne faisait attention à Kenny quand, tout d'un coup, il s'empara de la cuillère qui était sur son plateau et se mit à entonner : « Je veux du boulot, je veux du boulot », en tapant sur le plateau.

Ce petit bonhomme, avec son sourire en coin et son passé perturbé, cherchait à nous faire comprendre qu'il voulait participer, qu'il voulait faire partie de l'équipe, qu'il existait et qu'il voulait lui aussi s'amuser à travailler. Au fil des années, j'ai repensé à ce moment et j'en suis venu à penser qu'il résume l'influence précoce et déterminante que Maman a eue sur mon idée du plaisir au travail. D'une certaine façon, elle créait un environnement dans lequel chacun se sentait mis en mouvement, non pas par la menace d'une punition ni par la promesse d'une récompense, mais par le désir de réussir quelque chose de bien. Elle nous donnait confiance en notre capacité à nous acquitter de ce qu'il y avait à faire. Elle nous laissait énormément libres de travailler et de prendre des décisions. D'une certaine façon, elle donnait tellement envie de travailler que même un tout petit gamin maltraité voulait à tout prix participer pour le seul plaisir de partager l'enthousiasme collectif⁶.

Sous l'impulsion de Sant et de Bakke, les 40 000 salariés d'AES étaient organisés en équipes autonomes de 15 à 20 membres. Convaincus que les choses commencent à mal tourner quand un site devient trop gros, ils avaient aussi cherché à limiter à 300 ou 400 le nombre de salariés par site, soit de 15 à 20 équipes de 15 à 20 membres chacune : c'était pour eux le seuil naturel à ne pas dépasser pour que chacun soit capable de mettre un nom sur le visage de ses collègues et puisse échanger simplement avec n'importe lequel d'entre eux.

Comme leurs homologues de FAVI et de Sun, les équipes d'AES étaient responsables de décider de tout ce qui avait trait à leur travail quotidien : budget, charge de travail, sécurité, planning, maintenance, recrutement et licenciement, horaires de travail, formation, évaluation, primes, investissement (capex), achats et contrôle qualité, de même que stratégie de long terme, actions philanthropiques et relations avec la société civile. Je vous invite à vous arrêter une seconde sur cette liste de responsabilités, car vous l'avez peut-être lue trop vite, ce qui est bien excusable. AES est un fournisseur d'énergie, qui exploite des centrales thermiques et hydrauliques, ainsi que des réseaux de distribution. Il s'agit d'installations vitales pour une multitude de personnes et de sites économiques.

Un problème d'exploitation peut occasionner des coupures de courant désastreuses pour l'économie et des accidents qui se payent en pertes de vies humaines. Et pourtant, des millions de clients de par le monde ont été alimentés en électricité par des équipes autonomes qui assumaient des responsabilités aussi cruciales que celles de la sécurité et de la maintenance. Pour 40 000 salariés présents sur différents continents, AES n'avait qu'une centaine de personnes au siège d'Arlington, un nombre apparemment insuffisant pour maîtriser ce qui se passait dans des pays aussi éloignés que le Cameroun, la Colombie ou la République tchèque.

Et pourtant, cela marchait. Un article d'Alex Markels à la une du *Wall Street Journal* illustre l'ampleur des responsabilités relevant habituellement du siège qui étaient assumées par les équipes d'AES :

MONTVILLE, Connecticut. – Les mains encore noires d'avoir déchargé une péniche de charbon, Jeff Hatch décroche son téléphone pour appeler son courtier préféré. « Quel taux vous me faites pour dix millions de dollars à 30 jours ? », demande-t-il à l'agent qui place les bons du Trésor. « Seulement 6,09 ? Mais la Chase vient de me faire une offre à 6,13. »

Dans une autre pièce, Joe Oddo est en ligne avec J.P. Morgan & Co. « 6,15 à 30 jours ? », confirme M. Oddo, technicien de maintenance à la centrale locale d'AES Corp. « Je vous rappelle tout de suite. » Les membres d'une équipe ad hoc qui gère les 33 millions de dollars du fonds d'investissement de l'usine team, MM. Oddo et Hatch, en réfèrent rapidement à leurs associés et concluent le marché. (...)

On dirait une « responsabilisation » qui serait devenue folle. Donner davantage d'autonomie aux ouvriers dans leur domaine de compétence ? D'accord ! Permettre aux salariés de regarder les comptes ? Peut-être. Mais quel intérêt pourrait-il y avoir à confier des tâches de direction financière à des ouvriers dont toute l'expérience des emprunts doit se résumer à un prêt immobilier, deux crédits auto et un peu de découvert remboursé sur une carte bancaire ?

Un intérêt considérable, répond AES : « Plus vous donnez de responsabilités aux individus, plus vous avez de chance d'améliorer l'exploitation au jour le jour », soutient Dennis W. Bakke, directeur général et cofondateur de la société. « Et le plus important, ajoutez-il, c'est que cela rend le travail beaucoup plus amusant. »

Mais n'est-ce pas risqué de confier des investissements à des gens dont le métier est de manipuler du charbon ? M. Bakke ne le pense pas. Il observe que l'équipe de Montville qui s'est portée volontaire est conseillée par un spécialiste de la finance et opère avec un nombre restreint de choix d'investissement. Ce ne sont pas vraiment des produits dérivés qu'ils achètent. Ce qui plaît au directeur général dans cette organisation, c'est que « cette expérience les a transformés. Ils ont acquis une telle vision d'ensemble de notre métier qu'ils ne seront plus jamais les mêmes¹⁷ ».

Des groupes de travail volontaires

Aussi surprenant que cela puisse paraître, la taille change peu de choses aux structures et aux pratiques de l'autogouvernance. Les modes opératoires de Buurtzorg, avec ses 7 000 collaborateurs, sont assez identiques à ce qu'ils étaient quand elle n'en comptait que quelques centaines. Avant qu'elle ne soit revenue à des pratiques de gouvernance plus conventionnelles, AES fonctionnait presque exactement comme Buurtzorg, FAVI ou Sun Hydraulics, malgré sa taille et sa dispersion géographique. Il y a toutefois un outil de l'autogouvernance dont AES faisait beaucoup plus d'usage que ses homologues plus petits : les groupes de travail, temporaires ou permanents.

N'ayant qu'une centaine de collaborateurs au siège d'Arlington, Virginie, AES n'était pas dotée de services centraux de maintenance ou de sécurité, d'achats, de RH ou d'audit interne. Dans une société de moindre taille, comme FAVI ou Sun, quand un problème surgit dans un de ces domaines, il est simple de convoquer une réunion ou de déléguer à un collègue un rôle de coordination sur le problème en question. Mais chez AES, avec 40 000 collaborateurs dans le monde entier, ce n'est plus faisable. La société a alors édicté « la règle du 80-20 » : tout salarié d'AES, du personnel de ménage à l'ingénieur, est censé consacrer en moyenne 80 % de son temps à son métier de base et les 20 % restants à un ou à plusieurs des groupes de travail actifs dans l'entreprise.

Prenez les prévisions d'investissement, qui sont normalement du ressort du service financier du siège : chez AES, tout se passait sur le terrain. Chaque groupe faisait son budget une fois par an ; les budgets étaient consolidés au niveau de la centrale, pour des sommes qui pouvaient par-

fois atteindre 300 millions de dollars par an. Quand les groupes étaient d'accord sur le budget consolidé de la centrale, une revue de budget était effectuée avec les autres unités de production, par un groupe dédié qui pouvait proposer des changements et des améliorations, mais qui n'avait pas autorité pour les mettre en œuvre. Ce groupe se composait d'une minorité de collaborateurs spécialisés du siège, et majoritairement d'envoyés des unités locales de tous les métiers, un agent de gardiennage pouvant y siéger à côté d'un technicien et d'un ingénieur. La même méthode s'appliquait aux audits internes : chaque centrale électrique était auditée par des collègues d'autres centrales. Des groupes de travail étaient formés pour des choses aussi diverses que les rémunérations, le service de la société civile, le travail pour l'environnement et les valeurs de l'entreprise.

La réalité est que les décideurs, dans une entreprise centralisée, ne disposent simplement pas de suffisamment d'informations pour gérer la vie de l'entreprise dans ses détails. Mais comme l'idée de centralisation a bonne presse, les sociétés appliquent ce modèle (...) à la résolution de presque tous leurs problèmes. Ce faisant, elles concentrent le pouvoir au sommet, donnant naissance à des hiérarchies rigides, et faisant perdre de la liberté aux travailleurs et, au bout du compte, de la productivité à l'entreprise. – Bob Fishman

AES a constaté que le recours à des groupes de travail plutôt qu'à des directions fonctionnelles centralisées présentait de multiples avantages. Il ouvrait un boulevard aux salariés pour épanouir les talents et les dons qui n'étaient pas sollicités par leur métier de base. Il leur permettait de développer un authentique sentiment d'appartenance et de sens de la responsabilité vis-à-vis de leur entreprise, car ils voyaient qu'ils pouvaient véritablement influencer son orientation. Dennis Bakke met en avant un autre point : ces groupes de travail sont de formidables écoles. À tout instant, les milliers de personnes qui participaient à des groupes de travail acquéraient les compétences techniques et managériales que leur transmettaient des collègues plus expérimentés. On était en présence d'une forme contemporaine d'apprentissage, développée à une très large échelle. Aucune formation en salle n'aurait pu dispenser la masse des connaissances qui se transmettaient jour après jour dans ces groupes de travail.

Pas d'organigramme, pas de description ni d'intitulés de postes

Toute entreprise Ambre et Orange a son organigramme et tout organigramme a des cases avec intitulé et description de poste, qui s'accompagnent d'une attente implicite : les individus doivent entrer dans la case pour laquelle ils ont été recrutés ou promus. Les entreprises Opale inversent les prémisses : ce ne sont pas les individus qui doivent correspondre à des postes prédéfinis mais leur poste qui se construit à partir de la multitude de rôles et de responsabilités dont ils se chargent en fonction de leurs intérêts, de leurs talents et des besoins de l'entreprise.

Les tâches traditionnelles du management – définition du cap, budget, analyse, planification, mesure, contrôle, recrutement, évaluation et communication – sont désormais réparties entre les membres d'une équipe. Ainsi, un ouvrier de FAVI peut être opérateur sur un certain nombre de machines, responsable de commander les fournitures pour son équipe, coordinateur de programmes d'amélioration continue et chargé du recrutement. Personne ne se soucie d'écrire une description de poste, au-delà de ce qui est exigé par les besoins du recrutement. Essayez donc de nommer le poste de l'ouvrier dont nous venons de parler : opérateur, recruteur, fournitures, coordinateur ? Les titres et les descriptions rendent mal compte des combinaisons originales de rôles et sont trop statiques pour coller à la fluidité du travail dans une entreprise Opale. Les permutations et les échanges de rôles entre collègues sont fréquents, en fonction de la charge de travail et des préférences de chacun. Une infirmière de Buurtzorg dont les patients ont à un moment donné besoin de davantage d'attention pourra par exemple demander à un collègue d'assumer des fonctions de planification. Pendant quelques temps, certaines infirmières assumeront plus de tâches managériales qu'elles ne le devraient, ou moins à d'autres moments. Penser en termes de « rôles élémentaires » et non d'un titre unique est source de beaucoup de fluidité et d'adaptabilité. On peut sortir d'un rôle et en assumer un autre sans avoir à passer par le processus lourd et souvent politique de nomination, promotion et négociation de salaire.

Chez Buurtzorg, les équipes veillent à ce que les tâches managériales soient tout le temps largement réparties. Il y a toujours le risque, comme certaines équipes l'ont vécu, que les fonctionnements hiérarchiques se

réinstallent subrepticement si trop de rôles managériaux se retrouvent délégués à la même personne. Dans d'autres entreprises, comme chez FAVI par exemple, un membre de l'équipe concentre la majorité des rôles managériaux : c'est ce qu'ils appellent, de façon assez maladroite, le « *team leader* », ce qui pourrait induire l'idée d'une autorité hiérarchique sur ses collègues. Cette différence d'approche s'explique par la spécificité du travail des deux entreprises. Il est plus facile pour une infirmière d'exercer un rôle managérial entre deux patients que pour un ouvrier d'arrêter sa machine. FAVI a trouvé plus efficace que ce soit une personne donnée qui ait la liberté d'aller et venir au sein de l'équipe et qui se remette sur la machine occasionnellement, quand un coup de main est nécessaire. Chez FAVI, les « *team leaders* » font fonction de « coaches » pour leurs collègues, de centrale d'information et de référent pour la coordination avec les autres équipes. Il n'empêche que ce choix présente un risque. La hiérarchie occupe une telle place dans notre héritage culturel que les « *team leaders* » peuvent progressivement se comporter en patrons et être ceux qui finissent par prendre les décisions dans leur équipe. FAVI a mis en place une soupape de sécurité simple et efficace, pour le cas où un « *team leader* » prendrait trop goût au pouvoir : les ouvriers peuvent, à tout moment, changer d'équipe. Les « *team leaders* » n'ont aucun moyen véritable de forcer leurs collègues à se comporter d'une façon ou d'une autre ; et ils n'ont évidemment pas le pouvoir de les licencier unilatéralement. S'ils commencent à se conduire de façon autocratique, les membres de leur équipe s'en vont, un point c'est tout.

Dans la plupart des entreprises, notamment les entreprises Orange, les titres sont la monnaie qui permet d'acheter un statut. Et comme toute monnaie, ils sont soumis à la loi de l'inflation. Dans de nombreuses sociétés, ils semblent proliférer : il y a des vice-présidents, des vice-présidents exécutifs, des directeurs généraux, des directeurs généraux adjoints, et de plus en plus de directeurs et de responsables en charge de ceci ou de cela. Dans la vision Orange du monde, on considère normal que chacun travaille dur pour obtenir une nouvelle promotion et un titre plus prestigieux.

D'un point de vue Opale, les titres sont le sucre de l'ego : désirables, addictifs et fondamentalement mauvais pour la santé. Rien de plus simple que de s'identifier à un titre pour le prestige social qui l'accompagne et de tomber dans le piège de croire que nous « sommes » notre identité professionnelle. Et dans un système hiérarchique, il n'est que naturel de

commencer à se croire au-dessus des uns et en-dessous des autres. Ce n'est donc pas une surprise si la plupart des entreprises Opale ont supprimé les titres.

Nous devons être prudents, une fois de plus : cela ne signifie pas que tout le monde est égal ni que toutes les tâches sont identiques. Certaines ont un périmètre plus restreint, comme le rôle d'opérateur machine ou d'agent de propreté, et d'autres impliquent beaucoup plus d'ouverture, comme la conception d'une nouvelle ligne de produits. Dans toutes les entreprises étudiées pour écrire ce livre, il y a une personne à qui est reconnue la plus grande capacité d'ouverture, et elle est en général appelée « directeur général », au moins pour l'extérieur (même si elle ne jouit pas des mêmes prérogatives que les directeurs généraux conventionnels, comme on le verra au chapitre 3.1). Et il y a des ensembles de rôles bien définis auxquels sont attribués des noms, comme les « coaches régionaux » de Buurtzorg ou les « *team leaders* » de FAVI. Mais, pour la grande majorité des salariés, personne ne se soucie de trouver l'intitulé qui résumerait la totalité des rôles qu'une personne occupe au fil du temps. Cela dit, il est si profondément inscrit dans notre culture de penser en termes d'intitulés que la plupart des gens s'inventent, à l'intention de leur famille et de leurs amis, un titre qui traduit plus ou moins ce qu'ils font dans la langue des entreprises classiques.

Non contentes d'avoir renoncé aux titres, les entreprises que j'ai étudiées ont aussi décidé de renoncer aux termes de « *salarié, ouvrier ou cadre* » et de les remplacer par un autre mot, le plus souvent « *collègue* », tout simplement. Si nous prenons le temps de réfléchir aux connotations des mots « *salarié, ouvrier ou cadre* », nous finissons par nous demander comment nous faisons pour les utiliser aussi librement dans la vie de tous les jours.

Vu de l'extérieur, et parfois du dedans, on peut trouver que l'absence de descriptions de postes et de titres est source de confusion. Quand il n'y a plus de cases où mettre les gens, il n'y a plus d'organigramme et il n'est pas facile de savoir qui est responsable de quoi. Pour cette raison, de nombreuses entreprises ont choisi de tenir sur leur intranet un registre où les collègues peuvent indiquer le rôle qu'ils occupent à un moment donné. C'est notamment le cas de Buurtzorg, dont une fonctionnalité de l'intranet permet aux infirmières de localiser le collègue à qui s'adresser si elles ont une question à poser ou si elles ont besoin qu'un homologue leur donne un tuyau.

Il est difficile de ne plus penser en termes d'organigramme conventionnel. Je me suis souvent surpris, au cours de mon enquête, à me demander quelle case telle personne occuperait dans un organigramme, compte tenu des rôles qu'elle joue. Ainsi, j'ai demandé à un ingénieur de Sun Hydraulics : « Donc, vous êtes ce que l'on appellerait "directeur d'usine", n'est-ce pas ? » En trois mots, il m'a donné la meilleure réponse possible : « Oui et non ». En un sens, oui, il joue un certain nombre des rôles d'un directeur d'usine : par exemple, il étudie toutes les initiatives d'amélioration au sein de l'usine ; c'est lui aussi qui évalue l'ambiance entre les collègues et qui soulève les problèmes s'il sent que le moral n'est pas bon. Il se peut aussi que ce soit lui qui prenne la direction de certains grands projets, comme l'automatisation d'une étape du processus de fabrication. En revanche, il n'est pas responsable des résultats ou, pour être plus exact, il l'est autant que n'importe qui d'autre et son poste n'est pas en cause si les résultats sont mauvais (tous les postes le sont). Il n'a pas le pouvoir d'imposer une décision, ni d'embaucher ou de licencier. En ce sens, il n'a rien à voir avec un patron au sens habituel du mot.

Est-ce que cela signifie qu'il n'y a pas de patrons dans les entreprises autogouvernées ? Pas du tout. Chaque fois que quelqu'un accepte un rôle, il s'engage auprès de ses pairs. Ce n'est pas devant un patron unique qu'il est responsable de ses actes, mais devant tous ses collègues. Et comme nous allons le voir au chapitre suivant, consacré aux modes de fonctionnement qui donnent vie aux structures autogouvernées, tout le monde peut mettre la casquette du patron pour faire prendre des décisions importantes, lancer des initiatives, demander des comptes à des collègues qui n'en font pas assez, aider à résoudre des conflits, ou reprendre les commandes si les résultats sont mauvais et s'il y a des mesures à prendre.

Élèves, professeurs et parents en autogouvernance : une école Opale

Nos écoles sont probablement, de toutes les « organisations », celles qui sont le plus éloignées de l'autogouvernance. Presque partout dans le monde, nous en avons fait des usines sans âme qui forment des élèves par lots de 25 à raison d'un lot par an. Les enfants sont essentiellement considérés comme des unités interchangeables qu'il faut pousser à travers la filière d'un programme prédéfini. À la fin du cycle, ceux qui rentrent

dans le moule reçoivent le diplôme et ceux qui n'y arrivent pas sont abandonnés en cours de route. Le système présuppose que la meilleure façon d'apprendre, pour un élève, est de rester assis des heures sans bouger devant des professeurs omniscients qui lui bourrent la tête d'informations. On ne peut pas faire confiance à un enfant pour tracer lui-même des plans d'apprentissage et se fixer des objectifs. C'est aux professeurs de le faire. Mais, en réalité, on ne peut pas non plus faire confiance aux professeurs : ils doivent être supervisés de près par les principaux, les proviseurs, les inspecteurs d'académie, les inspecteurs généraux, les commissions d'experts, les circulaires ministérielles, les tests normalisés et les programmes obligatoires afin de s'assurer qu'ils font un travail à peu près convenable.

Ce système calqué sur celui de l'usine semble se démoder à vue d'œil. De plus en plus de personnes réclament à cor et à cris que l'éducation innove et expérimente en matière de programmes, de technologies et de gouvernance scolaire. Mais est-il possible de construire une école véritablement Évolutive Opale ? Et à quoi va-t-elle ressembler ? Nous en trouvons un magnifique exemple en Allemagne, au centre de Berlin. ESBZ est un lycée qui va de la sixième à la terminale. Il a ouvert ses portes en 2007 avec une bonne dose d'improvisation. Trois mois tout juste après le début de l'année scolaire, la municipalité avait brusquement donné à un groupe de parents un bâtiment préfabriqué délabré, datant de l'époque communiste : ils arrêteraient ainsi de lui casser les pieds avec un rêve auquel ils ne voulaient pas renoncer. L'école a démarré avec tout juste seize inscrits. Quelques mois plus tard, au milieu de l'année, 30 autres élèves les ont rejoints : pour l'essentiel, des enfants sortis du système ou des perturbateurs renvoyés des autres écoles. On ne pouvait guère imaginer un début moins encourageant. Malgré cela, l'école compte aujourd'hui 500 élèves et attire des centaines de proviseurs, de professeurs et de spécialistes de l'éducation qui viennent de tout le pays pour étudier le modèle ESBZ.

Le moteur de l'école est Margret Rasfeld, ancien professeur de physique-chimie et innovatrice radicale, que le groupe de parents fondateurs avait été chercher à l'autre bout du pays pour diriger l'école. Le germe avait été planté vingt ans plus tôt, suite à un événement qui allait profondément changer la vision de Margret Rasfeld sur les enfants et l'éducation. En 1986, une poignée d'élèves de 4^e était venue la trouver pour parler de la violence, des brutalités et du racket dont l'école était le théâtre. Elle leur

avait dit qu'ils étaient bienvenus chez elle, s'ils voulaient en parler en privé. Seize élèves se sont présentés. La semaine suivante, ils étaient 33. Les jeunes s'adressaient à elle pour avoir des réponses : elle n'en avait pas mais elle les a aidés à cheminer vers les leurs. Ce faisant, elle a découvert un aspect des enfants qu'elle n'avait encore jamais vu. Elle s'émerveillait du courage, de la persévérance, de la résilience, de l'intelligence et de la compassion qu'ils découvraient à l'intérieur d'eux-mêmes et que l'école ne leur avait jamais encore permis d'exprimer. À partir de ce jour, elle a décidé que l'éducation devait faire droit au potentiel véritable et à la vraie nature des enfants. Elle a voulu mobiliser non seulement leur tête, mais aussi leurs mains, leur cœur et leur âme.

Retour au présent et au début d'une journée de cours : en tant que visiteur, alors même que vous n'avez pas passé le portail d'ESBZ, vous sentez que cette école a quelque chose de différent. C'est lié à la présence des enfants, à leur façon de marcher, de se comporter les uns avec les autres. On ne les voit pas traîner à la porte et attendre le dernier moment pour entrer : ils ont l'air heureux de se diriger tout droit vers leur salle de classe. Ils affichent un air tranquille et décidé, comme s'ils avaient déjà un projet en tête. Pas de postures adolescentes, pas de concours à celui qui aura l'air le plus cool. L'école revendique comme un de ses principes fondateurs que chaque enfant est unique, que chacun a un talent à offrir au groupe, une valeur reconnue et indispensable. D'une certaine façon, leur manière d'entrer dans l'école semble confirmer que ces principes ne sont pas des vaines paroles. Ils semblent incarner ces idées fondatrices dans leur posture et dans leurs attitudes.

Comment cela se traduit-il dans la vie du lycée ? Avant toute chose, les élèves sont totalement responsables de ce qu'ils apprennent. Dans une large mesure, ils s'instruisent eux-mêmes et s'enseignent mutuellement. Les adultes sont surtout là pour les guider et les accompagner, et ils ne se comportent comme des professeurs au sens traditionnel que quand c'est nécessaire. Ils sont là pour encourager, conseiller, féliciter, commenter et provoquer.

Cela commence avec la façon dont sont enseignées les matières de base – allemand, mathématiques et physique-chimie – pour lesquelles l'école a abandonné les cours magistraux. Elles sont réparties en modules qui se présentent sous la forme de grandes fiches comportant théorie, exercices et tests. Les élèves apprennent à leur rythme. Celui qui a des difficultés en maths peut décider d'y passer plus de temps et moins sur une

autre matière dans laquelle il est à l'aise. Les modules comportent des éléments avancés optionnels qui sont proposés aux élèves intéressés. Les élèves apprennent seuls ou se mettent en petits groupes si cela les aide. Quand ils ont des questions, ils commencent par la poser aux autres et c'est seulement si leurs pairs ne peuvent pas les aider qu'ils se tournent vers le professeur, qui dispose de suffisamment de temps pour apporter un accompagnement individuel en profondeur.

Les professeurs vous ouvrent la porte. Mais c'est vous qui entrez. – Proverbe chinois

Les classes mélangent plusieurs niveaux : les élèves de 5^e, 4^e et 3^e apprennent ensemble. Ils sont alternativement en train d'apprendre et d'enseigner. Les plus âgés, notamment, aident les plus jeunes, ce qui permet aux premiers de réviser ce qu'ils ont appris précédemment. Chacun apprenant à son rythme, ESBZ est une école exceptionnellement ouverte. Dans chaque classe, il y a des enfants atteints d'autisme ou de handicaps plus ou moins sévères. Normalement, ils auraient dû être relégués dans des écoles adaptées. Ici, au contraire, ils peuvent rester avec les autres élèves en avançant à leur rythme. La population scolaire couvre un large spectre social : 20 % viennent d'une minorité ; 25 % ont droit à la cantine gratuite ; un quart environ vient de l'autre bout du spectre, de milieux très privilégiés.

Chaque élève tient un journal sur lequel il note ses progrès. Les choses ne se font pas au petit bonheur la chance. Il y a des buts clairement fixés à atteindre à la fin de l'année, même si les élèves sont libres, cela va de soi, de dépasser ces attentes si une matière les passionne, ce qui est souvent le cas. Chaque vendredi, tous les élèves rencontrent leur professeur principal en tête à tête. Ils passent en revue ce qui a été fait pendant la semaine, les problèmes qui ont pu se poser et les projets pour la semaine à venir, sans compter, le cas échéant, les questions affectives ou relationnelles qui pèsent sur l'enfant. Grâce à ces tête-à-tête hebdomadaires, professeurs et élèves se connaissent infiniment mieux que dans les écoles classiques. Les élèves savent qu'il y a quelqu'un qui se préoccupe d'eux, quelqu'un qui est là pour les écouter. Deux fois par an, au cours d'une de ces rencontres, ils se fixent des buts pour les mois à venir. Paul, par exemple, petit garçon timide âgé de 13 ans, s'est fixé comme objectif d'être à l'aise face au regard des autres. Il veut notamment apprendre à parler davantage en public.

L'apprentissage en rythme personnalisé des matières fondamentales occupe les deux premières heures de la matinée. Une grosse partie du reste de la journée est pris par le travail sur des projets individuels ou collectifs ayant des implications dans la vraie vie. Certains reconçoivent une partie des bâtiments de l'école et coordonnent la rénovation. D'autres vont essayer d'obtenir du conseil municipal l'adoption de normes environnementales plus élevées. On encourage les élèves à identifier ce qui compte vraiment pour eux, à viser haut, à échouer, à réessayer et à fêter leurs succès. Ils apprennent que leur voix compte, qu'ils peuvent influencer les choses, que les autres ont besoin d'eux et eux des autres.

Toute l'année, les élèves de 5^e et de 4^e passent deux heures en dehors de l'école, chaque mercredi, dans un cours intitulé « Responsabilité ». Avec le conseil de leur professeur principal, ils se trouvent une activité qui leur permet à la fois d'apprendre et d'apporter quelque chose de significatif à la collectivité. Paul, qui veut surmonter sa timidité, s'est proposé pour enseigner les échecs dans son ancienne école primaire. Il avait entendu dire que le cours d'échecs, qu'il avait tellement aimé, n'allait plus avoir lieu parce que le professeur qui s'en chargeait était nommé dans une autre école. Paul était triste que les enfants n'éprouvent pas comme lui le plaisir d'apprendre à jouer aux échecs. Et tout d'un coup, c'est devenu clair : Paul était capable d'enseigner les échecs et de faire face à un groupe d'enfants. Et c'était cohérent avec son objectif d'apprendre à parler en public. En outre, commencer à le faire devant des petits était une façon de s'entraîner progressivement. Tout ce qui lui restait à faire désormais était de convaincre le principal de son ancienne école de lui laisser faire un essai. À l'instar de Paul, tous les élèves ont trouvé une place qui leur correspondait : certains travaillent dans des maisons de retraite, d'autres organisent des jeux dans des jardins d'enfants. Tout est fonction de leurs centres d'intérêt et de ce qu'ils ont envie d'apprendre. Ils font l'expérience de ce que c'est que de prendre une initiative, d'être utile et d'apporter quelque chose à autrui.

En 4^e, en 3^e et en 2^{de}, les élèves ont un cours intitulé « Défi » (« *Herausforderung* », le merveilleux mot allemand, qui signifie littéralement : « Être appelé à grandir de l'intérieur vers l'extérieur »). Ils sont invités à exploiter le potentiel qui sommeille en eux. Au cours de l'année, ils s'organisent et se préparent pour une session spéciale de trois semaines où ils se mettront au défi de sortir, seuls ou en petits groupes, de leur zone de confort. Un groupe de quatre élèves s'est préparé pour un bivouac de survie de

trois semaines dans les bois, pendant lesquelles ils ont vécu dans un abri qu'ils avaient construit, en se nourrissant de ce qu'ils cueillaient. Daniel, un jeune de 16 ans, très extraverti, s'est lancé le défi de méditer en silence dans un monastère pendant trois semaines. Un professeur de musique a proposé à un groupe trois semaines de pratique musicale intensive, à raison de huit heures par jour, dans une vieille ferme abandonnée. D'autres élèves ont fait une randonnée à bicyclette à travers l'Allemagne, avec très peu d'argent et l'obligation de solliciter le gîte et le couvert. L'expérience est souvent douloureuse mais les élèves sont enthousiasmés par ce qu'elle leur a permis de réaliser et par la façon dont elle les a fait grandir en les confrontant à leurs peurs pour les dépasser

La plus audacieuse des expériences d'autogouvernance est toujours en cours. Après la 12^e, c'est-à-dire la terminale française, les élèves doivent passer un examen national dont les résultats déterminent les universités auxquelles ils peuvent prétendre. L'enjeu est si élevé que les élèves de second cycle continuent d'appliquer une pédagogie plus conventionnelle de préparation à l'examen que ce que les élèves et les professeurs aimeraient. Serait-il possible, de repenser complètement le programme de fin d'études secondaires selon les principes du lycée, tout en continuant à bien préparer les élèves à l'examen ? Cette année, tous ces élèves vont travailler à reconcevoir les trois niveaux de ce cycle. Pour cet ambitieux projet, des experts en méthodologie de conception (*Design Thinking*, méthodologie développée par la célèbre agence de design IDEO) vont aider élèves et professeurs à développer un concept global au cours d'un atelier intensif de deux jours. Puis, ils passeront le reste de l'année à traduire ce projet en structures et en modes de fonctionnement, avec l'aide d'experts reconnus en science de l'éducation. Les voici en train de repenser leur école.

Au lycée ESBZ, les professeurs sont eux aussi autonomes. L'enseignement est souvent une profession solitaire mais, chez ESBZ, c'est un sport d'équipe. Chaque classe a deux professeurs principaux, et tous les professeurs travaillent en tandem. Trois classes constituent une mini-école, et partagent un étage avec une petite salle de professeurs où les professeurs principaux se réunissent toutes les semaines. Les mini-écoles d'ESBZ sont l'exact équivalent des équipes de FAVI, Buurtzorg ou AES, des unités souples qui peuvent réagir rapidement à la multitude de problèmes ou d'ouvertures qui se présentent chaque jour. Sur le papier, l'école a une structure hiérarchique conventionnelle (elle bénéficie de fonds publics et

REINVENTING ORGANIZATIONS

ce privilège entraîne l'obligation d'avoir un principal, deux principaux adjoints et un directeur des études) mais les mini-écoles peuvent prendre la quasi totalité des décisions sans demander l'accord du principal.

Les parents aussi s'autogouvernent. Les statuts de l'école sont particuliers : la municipalité ne finance le traitement des professeurs qu'à hauteur de 93 % et elle ne donne pas d'argent pour les autres dépenses, y compris l'entretien des bâtiments. Ce sont les parents qui apportent la différence, avec une contribution calculée sur la base de leur revenu. Pour minimiser ce coût, les parents ont décidé de donner chacun trois heures par mois à l'école. Ils décident de ce qu'ils font et de la manière de le faire selon les principes de l'autogouvernance. L'équipe de rénovation des locaux, par exemple, organise régulièrement des grands week-ends festifs au cours desquels une cinquantaine de parents se retroussent les manches pour repeindre des salles de classe. Salle après salle, les parents ont créé un environnement scolaire chaleureux, coloré et fonctionnel dans ce qui, quelques années auparavant, était un bâtiment délabré qui prenait l'eau. Après les cours, l'école accueille maintenant des ateliers suivis par des centaines de chefs d'établissement et de professeurs qui veulent comprendre la magie d'ESBZ. Ces ateliers, vous l'aurez sans doute deviné, sont animés exclusivement par des élèves, sans les professeurs et sans Margret Rasfeld, fondatrice et directrice.

Ce qui est remarquable est qu'ESBZ ne bénéficie d'aucun aménagement. Elle doit se contenter du même nombre de professeurs que n'importe quelle autre école de Berlin. Même en tenant compte de la contribution des parents, elle a un budget inférieur à celui des écoles publiques. La réussite d'ESBZ est à la portée de n'importe quelle autre école, car ni l'argent ni le nombre de postes ne constituent des facteurs décisifs. Tout ce qu'elle exige, en réalité, est de regarder les jeunes, les professeurs et les parents avec un œil neuf.

CHAPITRE 2.3

AUTOGOUVERNANCE (processus)

L'organisation spontanée n'a rien de spectaculairement nouveau. C'est la façon dont le monde se crée depuis des milliards d'années. Toute activité humaine commence de cette manière, jusqu'à ce que nous interférions avec le processus pour essayer de prendre le pouvoir les uns sur les autres. – Margaret J. Wheatley et Myron Kellner-Rogers

L'autogouvernance exige un ensemble de structures et de modes de fonctionnement interconnectés. Le chapitre précédent a traité de l'aspect structurel – notamment la façon dont la pyramide laisse place aux équipes et comment les fonctions supports peuvent être intégrées dans les équipes opérationnelles. Mais si l'on se contente de modifier la structure, on ne se retrouve nulle part. Une fois la pyramide supprimée, il reste à réinventer un grand nombre des processus fondamentaux de l'entreprise ; en fait, tout est à réinventer depuis les modes de décision jusqu'aux circuits d'information, des investissements jusqu'aux évaluations de performance et à la fixation des rémunérations. Il faut encore répondre à quelques questions fondamentales : s'il n'y a plus de patron qui fait la loi, comment les décisions se prennent-elles ? Qui peut dépenser l'argent de la société ? Comment mesure-t-on et discute-t-on les performances ? Qu'est-ce qui empêche les salariés de ne plus faire que le strict minimum ? À qui revient-il de décider qui mérite une augmentation ou une prime ? Ce sont ces questions que nous allons maintenant examiner.

Prise de décision : la sollicitation d'avis

En l'absence de hiérarchie rigide, comment se prennent les décisions ? N'importe qui peut-il décider de n'importe quoi ? Voilà qui semble une bonne façon d'aller droit au chaos. Est-ce que les décisions doivent reposer sur le consensus ? Ce serait sans doute épuisant et peu commode, en tous cas pour des entreprises qui comptent des centaines ou des milliers de salariés.

Avec la « sollicitation d'avis » (« advice process »), toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision, mais doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés et des spécialistes du sujet.

Presque toutes les entreprises que nous avons étudiées ont recours, sous une forme ou sous une autre, à un mode de fonctionnement qu'AES a baptisé « sollicitation d'avis » (« advice process »). Il est très simple : en principe, toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision. Mais au préalable, elle doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés par la décision ainsi que des spécialistes du sujet. Elle n'est aucunement tenue de prendre toutes les opinions en compte : il ne s'agit pas en effet d'arriver à une synthèse molle qui fasse plaisir à tout le monde. Mais ce qui est obligatoire, c'est de recueillir des avis et de les étudier sérieusement. Plus la décision est importante, plus il faut ratisser large, jusqu'au directeur général et au comité exécutif, le cas échéant. En général, la décision est prise par la personne qui a identifié le problème ou l'opportunité, ou par celle qui est la plus concernée par la question.

Dennis Bakke raconte une histoire qui montre comment fonctionne la sollicitation d'avis. Un jour, Shazad Qasim, analyste financier récemment recruté chez AES, s'entretenait avec Bakke. Il pensait quitter son poste pour retourner dans son Pakistan natal et y prospector des possibilités de créer des unités de production d'électricité pour le compte d'AES. Bakke se souvient de sa réaction :

Je lui ai dit que j'étais sceptique. Plusieurs années auparavant, des représentants de l'Agence internationale du développement (AID), du Département d'État, nous avaient encouragés à aller nous développer au Pakistan. Nous leur avons répondu que nous ne savions déjà pas vraiment ce que nous faisons aux États-Unis, alors le Pakistan... ! En outre, ce pays comptait parmi les plus corrompus du monde pour les affaires. Les normes éthiques d'AES étaient telles que c'était probablement un pays où nous ne travaillerions jamais¹.

Dans le cadre de la sollicitation d'avis, la décision revenait à Shazad, quelle que soit la recommandation du directeur général. Shazad a donc décidé d'aller au Pakistan, se créant de fait un poste de développeur d'affaires et conservant son salaire d'avant. Six mois plus tard, l'ancien analyste financier invitait Bakke au Pakistan pour rencontrer le Premier Ministre. Deux ans et demi après, une centrale de 700 millions de dollars entrait en fonctionnement. En ligne avec les principes d'AES, la décision d'y investir 200 millions de dollars n'avait pas été prise par Bakke ni par le Conseil, mais par Shazad et des personnes de moindre niveau hiérarchique, bien entendu après avoir pris l'avis de Bakke et du Comité, compte tenu des montants en jeu.

Il est admis qu'il n'y a que deux façons de prendre des décisions : soit autoritaire (il y a une personne qui fait la loi et même si de nombreuses personnes risquent d'en être irritées, au moins les choses avancent), soit consensuelle (tout le monde a son mot à dire, mais c'est souvent d'une lenteur irritante et bien souvent la situation s'enlise... faute de consensus).

La « sollicitation d'avis » transcende avec brio cette alternative : on évite le supplice de rechercher un consensus sur toutes les décisions mais toutes les personnes concernées ont voix au chapitre ; chacun est libre de saisir les occasions et de prendre des décisions mais il doit écouter ce que les autres ont à dire. Ce processus est au cœur de l'autogouvernance à grande échelle. De fait, il est tellement stratégique que, chez AES comme dans d'autres organisations autogouvernées, les collègues savent qu'un manquement à la sollicitation d'avis est une des rares fautes qui peut conduire à un licenciement (nous verrons plus tard comment on peut être licencié dans une entreprise sans hiérarchie).

Il est intéressant d'entendre Bakke développer les nombreux avantages du processus : d'après son expérience, il est créateur d'un sentiment d'appartenance, il rend humble, il permet d'apprendre, il améliore les décisions et il est source de plaisir. (Vous remarquerez que ces avantages correspondent aux valeurs qui comptent au stade Évolutif Opale) :

Pour commencer, il rassemble les personnes dont on recherche l'opinion sur la question en cause. Elles s'informent du sujet et peuvent se montrer critiques ou enthousiastes en connaissance de cause. Le partage d'informations renforce le sentiment d'appartenance au groupe. Ceux dont l'opinion est sollicitée sont honorés et se sentent utiles.

Ensuite, solliciter des avis est une preuve d'humilité, ce qui est une des toutes premières caractéristiques d'un environnement où le travail est un plaisir. C'est un geste qui dit à lui tout seul : « J'ai besoin de vous. » Cela resserre les liens entre le décisionnaire et le conseiller. Selon moi, cela suffit pratiquement à empêcher le décisionnaire de ne pas tenir compte de l'avis.

Troisièmement, la prise de décision constitue une formation par l'action. Les avis proviennent de personnes qui comprennent la situation et qui sont concernées par les conséquences. Aucune forme d'enseignement ou de formation ne peut rivaliser avec cette expérience en temps réel.

Quatrièmement, on a plus de chances de prendre la meilleure décision qu'avec les approches hiérarchiques conventionnelles. Le décisionnaire a l'avantage d'être plus proche du sujet et (...) en règle générale, c'est lui qui aura à en supporter les conséquences.

Et cinquièmement, ce n'est que du bonheur pour le décisionnaire car il reproduit la joie que l'on éprouve dans les sports d'équipe. (...) La sollicitation d'avis stimule l'initiative et la créativité, qui bénéficient de la sagesse de collaborateurs compétents venus d'ailleurs dans l'entreprise².

Il pourrait être intéressant de noter qu'AES, à la différence de Buurtzorg et d'autres entreprises dont nous n'avons pas encore parlé, n'avait pas trouvé comment fonctionner avec des systèmes complètement égaux. Elle avait conservé des « couches » pyramidales – ouvriers, directeur d'usine, directeurs régionaux et comité exécutif. Cependant, ce fonctionnement en mode sollicitation d'avis suffisait à les transcender. Quelle que soit sa position dans l'entreprise, chacun pouvait être à l'origine d'une décision. Les gens d'« en haut » n'avaient pas le pouvoir de passer par-dessus une décision sur la seule base de leur position hiérarchique. Tout le monde, y compris le comité exécutif et Dennis Bakke, tout co-fondateur et directeur général qu'il était, devait solliciter des avis avant de prendre une décision. Bakke avait même contraint le conseil d'administration à respecter cette règle. Ses membres participaient activement à la prise de décision quand ils étaient consultés par des salariés sur des décisions importantes, en application de la sollicitation d'avis. Et, au-delà de cette participation, il avait senti juste de limiter leur périmètre de décisions à ce qu'impose la réglementation.

Le processus [de sollicitation d'avis] va du bas vers le haut, mais ce n'est pas une démarche « à la va-comme-je-te-pousse et ça ira bien comme ça ». Il implique de la créativité, une analyse attentive, une planification méticuleuse et de la discipline dans l'exécution. – Dennis Bakke

Ne tirons pas de conclusions précipitées. Les directeurs généraux et autres cadres supérieurs des sociétés autogouvernées ne sont pas des dirigeants faibles et laxistes. On peut soutenir qu'ils sont mieux informés et qu'ils exercent plus d'influence que ceux qui ont été investis d'une autorité hiérarchique. Du fait de la sollicitation d'avis, ils ne cessent d'être consultés sur des décisions par des collaborateurs de toute l'entreprise. Les informations et les décisions qui leur sont soumises n'ont pas été approuvées et filtrées un grand nombre de fois, comme c'est le cas quand on doit passer par la voie hiérarchique. Dans les entreprises classiques, les dirigeants ont la tâche ingrate d'intégrer des points de vue opposés à une décision unique. Et vu le temps que cela prend, ils constituent un goulet d'étranglement de la prise de décision. Avec la sollicitation d'avis, ils peuvent poser des questions abruptes et s'exprimer avec force, avant de passer à la question suivante ; ensuite, c'est quelqu'un d'autre qui aura la tâche d'intégrer les points de vue et les conseils.

La sollicitation d'avis n'obéit pas à une forme prédéfinie. On peut s'adresser à ses collègues à tour de rôle en face-à-face comme organiser une réunion avec le groupe des collègues concernés. Quand la décision a un impact sur de nombreuses personnes, les courriels ou l'intranet sont souvent la meilleure façon de collecter les contributions. Buurtzorg, notamment, a souvent recours au réseau social interne. Quand Jos de Blok ou toute autre personne envisage un changement qui risque d'affecter un grand nombre de collaborateurs (comme, par exemple, une décision sur les rémunérations), il n'a qu'à lancer l'idée sur le réseau social pour recueillir l'avis de ses collègues.

Non, ce n'est pas du consensus

La sollicitation d'avis est une forme simple de prise de décision qui transcende à la fois le consensus et l'action unilatérale. Dans certains cas, on peut avoir recours à des approches plus complexes. L'élégant processus

intégrateur de Buurtzorg (analysé page 106) en est un exemple, et nous en rencontrerons un autre plus tard dans ce chapitre, quand nous analyserons la gouvernance d'Holacracy. Mais il est bon de rappeler que ces processus de prise de décision ne font pas appel au consensus. J'ai remarqué que, pour une raison ou pour une autre, beaucoup de gens tiennent naturellement pour acquis qu'en l'absence de patron, les décisions se prennent par recherche du consensus. Et comme ils ont peur de la paralysie et des discussions interminables qui l'accompagnent, ils ont tôt fait de considérer que l'autogouvernance n'est pas une façon viable de gérer une entreprise.

En théorie, le consensus est attirant car il donne à chacun une part de voix égale (ce qui est particulièrement valorisé au stade Vert). En pratique, il dégénère souvent en tyrannie collective de l'égo. N'importe qui a le pouvoir de faire obstacle au groupe si l'on ne prend pas en compte ses caprices et ses souhaits ; ce n'est plus seulement le patron qui a le pouvoir sur les autres, même si ce n'est que le pouvoir de blocage : c'est tout le monde. Essayer de réaliser les souhaits de tout le monde, si insignifiants soient-ils, devient vite une torture ; à la fin, il n'est pas rare que la plupart des personnes déclarent forfait et supplient que quelqu'un prenne la décision, quelle qu'elle soit. Avec la sollicitation d'avis, personne n'a de pouvoir sur qui que ce soit. Le processus transcende le besoin de consensus en donnant voix au chapitre à tous ceux qui seront affectés par la décision (une voix appropriée, pas une voix égale) sans empêcher le projet d'avancer.

Le consensus présente un autre défaut. Il dilue la responsabilité. Dans de nombreux cas, personne ne se sent responsable de la décision finale. L'initiateur de la proposition en veut souvent au groupe d'avoir dénaturé son idée au point de la rendre méconnaissable et sera peut-être le dernier à défendre la décision prise par le groupe. Pour cette raison, de nombreuses décisions ne sont jamais mises en œuvre, ou le sont sans enthousiasme. Et si ce qui avait été prévu n'arrive pas, il est difficile de savoir qui est responsable. Avec la sollicitation d'avis, au contraire, on sait clairement à qui appartient la décision : c'est au décisionnaire. Convaincu qu'il a pris la meilleure décision possible, il en suit la mise en œuvre avec enthousiasme, voulant démontrer à ceux qui l'ont conseillé que leur confiance était bien placée ou que leurs objections étaient sans fondement. Alors que le consensus épuise l'énergie des entreprises, la sollicitation d'avis la dope.

Prise de décision en situation de crise

Peut-on maintenir la sollicitation d'avis en situation de crise, quand on a besoin de décisions rapides, voire difficiles, comme de licencier du personnel en période de ralentissement économique ou de vendre une partie de l'activité ? Peut-on vraiment consulter des collègues quand leur emploi est en cause ? Il est possible qu'une situation extrême appelle des mesures extrêmes et que l'autogouvernance soit temporairement suspendue pour laisser le directeur général imposer d'en haut les décisions nécessaires. Mais dans ces conditions, comment les salariés continueront-ils à avoir confiance dans l'autogouvernance de leur entreprise, si, à tout moment, leur directeur général peut reprendre la main et imposer des décisions autocratiques ? FAVI, Buurtzorg et AES ont toutes été confrontées à des moments de crise. Les solutions élégantes qu'elles ont trouvées pour gérer ces situations peuvent être source d'inspiration pour des entreprises de même type dans des situations similaires.

Aucune des personnes qui le connaissent penserait à traiter Zobrist – ancien militaire qui en impose par sa verve – de faible ou d'indécis. Mais quand il a été confronté à la nécessité de prendre des décisions stratégiques difficiles chez FAVI, il n'a pas fait mystère qu'il avait besoin d'aide pour prendre la bonne décision. Plus d'une fois, il n'a pas pu s'empêcher de descendre à l'usine, de demander à tout le monde d'arrêter les machines, de monter sur une caisse et de faire part de son problème aux salariés, pour essayer d'identifier la voie à suivre. La première grande crise qu'il ait eu à traverser, en tant que directeur, a eu lieu en 1990, après l'effondrement des commandes de voitures qui a suivi la Première Guerre du Golfe. Les stocks s'entassaient et il n'y avait tout simplement plus assez de travail pour occuper les ouvriers. Il fallait diminuer les capacités de production et réduire les coûts. Il y avait une solution évidente : licencier les ouvriers en CDD. Mais chez FAVI, personne n'était véritablement considéré comme étant en CDD. Pour des raisons liées à la législation française du travail, les nouveaux étaient engagés en CDD pendant 18 mois, avant de se voir proposer un CDI. La plupart d'entre eux étaient déjà considérés comme membres à part entière de leur équipe. En les licenciant, FAVI romprait le contrat moral qui la liait à eux, et elle se priverait de talents dans lesquels elle avait investi, alors que la reprise n'était peut-être éloignée que de quelques mois. Avec tant de questions auxquelles il n'avait pas de réponse claire, Zobrist s'est retrouvé debout sur une caisse à partager ses incertitudes avec les salariés, y compris les

CDD qui étaient au cœur du sujet. Questions et propositions fusèrent. Un ouvrier dit alors : « Ce mois-ci, ne pourrions-nous pas travailler trois semaines avec réduction proportionnelle du salaire, et garder les CDD ? Si c'est nécessaire, nous ferons la même chose le mois prochain. » Les autres hochèrent la tête et la proposition fut mise aux voix. À la surprise de Zobrist, elle fut approuvée à l'unanimité : les ouvriers acceptaient que les salaires soient diminués temporairement de 25 %. En moins d'une heure, le problème avait trouvé une solution, et le bruit des machines emplissait à nouveau l'usine.

La plupart des dirigeants que je connais considéreraient que l'approche de Zobrist est extrêmement risquée. Partager leurs doutes ouvertement avec tout un chacun les ferait se sentir si vulnérables qu'ils n'en envisagent même pas l'éventualité. De fait, personne n'aurait pu prévoir avec certitude comment les ouvriers réagiraient en apprenant que leurs emplois étaient menacés. La réunion aurait pu se terminer en pugilat, la peur des licenciements dressant les uns contre les autres dans une atmosphère passionnelle. Zobrist n'avait pas d'idée préconçue, pas de scénario de conduite de la discussion, une fois exposé le problème de la société. Il a fait le choix de faire confiance : à lui-même, aux salariés et au processus.

J'ai finalement compris qu'il y a des crises qu'on ne peut pas gérer. Quelle que soit notre envie de rester à l'abri, on ne peut pas se protéger de tout. Si nous voulons prendre la vie à pleins bras, nous devons aussi accepter d'êtreindre le chaos. – Susan Elizabeth Phillips

De toute évidence, la sécurité aurait été de demander à la direction des ressources humaines de construire discrètement un certain nombre de scénarios, de convoquer une réunion confidentielle de l'équipe dirigeante pour en discuter et de cacher le problème aux salariés jusqu'à ce que la décision soit prise et puisse être annoncée. (Dans le cas de FAVI, Zobrist ne disposait évidemment pas de directeur des RH ni de comité exécutif, mais il aurait pu réunir quelques conseillers en qui il avait confiance.) C'est la méthode éprouvée que les dirigeants utilisent pour traiter les situations sensibles. Qu'ils en soient conscients ou pas, elle est motivée par leur peur : peur que les salariés ne soient pas capables de faire face à de mauvaises nouvelles ; peur que la légitimité du dirigeant soit remise

en question si ce n'est pas lui qui impose les décisions : et peur de passer pour un idiot s'il discute d'un problème avant d'en avoir complètement la solution. La capacité de Zobrist de faire avec sa peur lui a permis de s'engager dans une approche beaucoup plus productive et responsabilisante, et a montré qu'il était possible de mettre les salariés en face d'un problème difficile et de les laisser en organiser eux-mêmes la solution. Si l'on dispose du bon cadre, il semble que la sollicitation d'avis s'applique encore dans les situations de crise, et le dirigeant ferait mieux de réfléchir à deux fois avant de revenir au mode de décision hiérarchique.

Buurtzorg a été confrontée à une crise en 2010 et l'a aussi dominée en ayant recours à la sollicitation d'avis. La jeune société connaissait une croissance insensée quand Jos de Blok a entendu dire que les sociétés d'assurance santé menaçaient de geler le paiement de 4 millions de dollars dus à Buurtzorg, en invoquant des raisons techniques, alors que la raison la plus probable était qu'ils voulaient lui faire comprendre qu'elle se développait trop vite aux dépens des acteurs établis. Une crise de liquidités menaçait. Jos de Blok s'est adressé aux infirmières sur le blog interne pour leur exposer le problème. Il a proposé deux solutions : soit Buurtzorg mettait temporairement un terme à sa croissance (au début, les nouvelles équipes sont génératrices de coûts), soit les infirmières s'engageaient à augmenter la productivité (en s'occupant de davantage de clients à l'intérieur de leur horaire de travail). Comme on peut le voir en lisant les commentaires postés sur le blog, elles ont choisi à une impressionnante majorité de travailler plus dur parce qu'elles n'aimaient pas la solution alternative : ralentir la croissance aurait impliqué de refuser les clients et les infirmières qui voulaient rejoindre Buurtzorg. En un jour ou deux, la solution au problème des liquidités avait été trouvée (et quelques temps plus tard, les compagnies d'assurance ont fini par débloquer les fonds qui avaient été gelés).

AES illustre la façon de suspendre la sollicitation d'avis – aussi élégamment que possible – en situation de crise. À l'automne 2001, après les attaques terroristes et la faillite d'Enron, l'action AES avait dévissé. La société se vit brutalement fermer l'accès au marché des capitaux dont elle avait besoin, compte tenu de son haut niveau d'endettement. Il fallait agir vite et fort pour éviter la faillite. La question cruciale était de savoir combien de centrales, et lesquelles, il faudrait vendre pour lever les liquidités nécessaires. Avec 40 000 collaborateurs dans le monde entier, le directeur général Dennis Bakke ne pouvait pas convoquer tout le monde

et monter sur une caisse comme Zobrist chez FAVI. Et le problème était si complexe qu'il ne pouvait pas non plus se contenter de proposer une alternative sur un blog, comme Jos de Blok chez Buurtzorg.

Bakke a choisi de suspendre temporairement la prise d'avis mais il l'a fait de façon à minimiser le risque que les salariés ne croient plus à l'autogouvernance. Loin d'élaborer un plan à huis-clos avec son équipe de managers, il a annoncé publiquement le recours à un processus de décision unilatérale pour une durée limitée et un nombre limité de décisions critiques. La sollicitation d'avis resterait en vigueur pour toutes les autres décisions. Pour rechercher la meilleure stratégie et prendre les décisions difficiles, Bakke a nommé Bill Luraschi, jeune consultant brillant qui ne faisait pas partie du premier cercle des dirigeants les plus seniors ni de ceux qui ambitionnaient de jouer un rôle important dans l'avenir. Le signal était clair : les cadres dirigeants de l'entreprise n'étaient pas en train de chercher à exercer davantage de pouvoir. Le processus de décision par le haut serait confié à quelqu'un qui n'avait aucune soif de pouvoir et serait réellement limité dans le temps.

Dans les cas où la sollicitation d'avis doit être suspendue, ces deux principes peuvent servir de lignes de conduite pour que l'autogouvernance continue de bénéficier de la confiance des salariés : être tout à fait transparent sur le périmètre et la durée du changement de mode de décision et nommer pour prendre ces décisions une personne qui ne sera pas soupçonnée de vouloir continuer à exercer ce pouvoir une fois la crise passée.

Achats et investissements

Le pouvoir de décision que donne aux salariés la sollicitation d'avis n'est peut-être jamais aussi évident que quand il s'agit de dépenser l'argent de la société. La plupart des entreprises fonctionnent avec des seuils d'autorisation. Un responsable de terrain sera éventuellement libre de dépenser jusqu'à 1 000 dollars mais, au-delà de ce seuil, il devra demander l'autorisation de sa hiérarchie. Un directeur d'unité aura peut-être le droit de dépenser jusqu'à 10 000 dollars et un directeur d'usine jusqu'à 100 000 dollars. Mais, indépendamment des montants, l'ordre d'achat doit en général être traité par la direction centrale des achats, qui coordonne les relations et les négociations avec les fournisseurs.

Dans les entreprises autogouvernées, il n'y a ni seuils d'autorisation, ni direction centrale des achats. Un salarié qui a besoin d'une nouvelle imprimante à 50 dollars n'a pas besoin d'appeler la direction de l'Informatique, d'espérer que son patron lui donne le feu vert, et d'attendre des jours ou des semaines l'arrivée de son matériel. Il lui suffit d'aller dans sa grande surface et d'acheter son imprimante. En théorie, tout le monde peut engager n'importe quelle dépense du moment qu'il a sollicité les avis requis avant de prendre la décision. Plus la dépense est élevée, plus le nombre des personnes impliquées dans le processus va être élevé. Chez FAVI, Sun Hydraulics et dans les autres entreprises autogouvernées, ce sont les ouvriers et non les cadres qui sont chargés d'acheter les machines et le matériel avec lesquels ils travaillent, même s'ils coûtent plusieurs centaines de milliers de dollars. Ils analysent les besoins, rédigent le cahier des charges technique, voient les fournisseurs et négocient avec eux, et s'assurent des concours bancaires si nécessaire. Dans les organisations hiérarchisées, quand les ingénieurs analysent les besoins et choisissent un modèle de machine, les ouvriers se plaignent souvent de la nouvelle machine et traînent la patte pour se former à son fonctionnement. Ce genre de résistance au changement disparaît si la machine a été choisie par eux.

Qu'advient-il des remises quantitatives ? L'entreprise perd certainement de l'argent si les achats ne sont pas groupés ? Comme souvent, la réponse est que l'on peut faire confiance aux gens pour prendre les bonnes décisions dans un contexte d'autonomie. S'agissant d'articles pour lesquels les remises quantitatives sont trop importantes pour qu'on y renonce, les collègues qui ont le même fournisseur décident en général de se coordonner pour maximiser leur puissance d'achat. Chez Morning Star, entreprise qui transforme les tomates, et dont nous traiterons bientôt en détail, les collègues ont constaté que de nombreuses personnes achetaient du frein filet, l'adhésif qui empêche les écrous et les boulons de se desserrer accidentellement, sous des dizaines de formes et chez des fournisseurs différents. Non seulement ils perdaient sur les remises quantitatives mais en outre, ces achats en ordre dispersé entraînaient un surcroît de travail administratif car la réglementation de l'industrie alimentaire les contraignait à noter toutes les formes de frein filet dans le Registre des matériaux de sécurité. À un moment, un ouvrier a suggéré de faire le tour de l'usine une fois par trimestre pour demander à ses collègues s'ils avaient besoin de frein filet. Une solution similaire a émergé pour l'achat

de matériel d'emballage, domaine où les remises quantitatives deviennent vite importantes. Il suffit que la coordination apporte quelque chose pour qu'on se mette à se coordonner.

Et qu'advient-il de la standardisation ? Il est rationnel d'acheter, par exemple, son matériel informatique ou téléphonique à un même fournisseur ou à des fournisseurs compatibles. Une fois de plus, faisons confiance à la sollicitation d'avis. Une secrétaire qui s'achète un nouvel ordinateur, à moins d'être très au fait des spécifications matérielles et logicielles, ira très probablement solliciter l'avis de quelqu'un qui s'y connaît, afin de s'assurer que son ordinateur s'intégrera facilement au système informatique de l'entreprise. Dans un tel cas, il n'est pas nécessaire d'avoir une direction centrale qui impose des normes. Dans des cas plus complexes, quand il est nécessaire de spécifier des normes, quelqu'un se proposera pour constituer un groupe qui examinera la question et fixera les normes.

Postulats explicites

Les fondateurs et les dirigeants d'entreprises autogouvernées s'entendent régulièrement poser la sempiternelle question : n'est-il pas risqué et imprudent de permettre de prendre des décisions sans contrôle hiérarchique, tout particulièrement quand il y a de l'argent en jeu ? L'expérience leur montre que c'est en fait moins risqué parce que les décisions prises sont meilleures. Mais ce qui est vraiment intéressant, c'est que le choix entre confiance et autorité est rarement discuté en termes rationnels. C'est un choix qui est fait sur la base de postulats profondément ancrés et souvent inconscients sur les êtres humains et leurs motivations. Plusieurs dirigeants d'entreprises Opale ont donc jugé bon d'explicitier les postulats sous-jacents à l'autogouvernance et de les opposer à ceux qui soutiennent les organisations hiérarchisées classiques.

Quand AES acquérait une nouvelle centrale, Bakke présentait souvent les modes de gouvernance aux nouveaux collègues en leur demandant quelle idée les actionnaires et les cadres d'une usine type se faisaient de leurs ouvriers. Voici comment il résume les idées que les patrons se font des salariés :

- *Les ouvriers sont paresseux. Si on ne les surveille pas, ils se relâchent.*
- *Les ouvriers travaillent avant tout pour l'argent. Ils feront ce qu'il faut pour en gagner le plus possible.*

- *Les ouvriers placent leur intérêt personnel avant celui de l'entreprise. Ils sont égoïstes.*
- *Les ouvriers sont plus performants et efficaces s'ils n'ont à accomplir qu'une tâche simple et répétitive.*
- *Les ouvriers ne sont pas capables de prendre les bonnes décisions sur les sujets importants qui affectent les résultats de la société. Ces sont les patrons qui ont les compétences pour le faire.*
- *Les ouvriers ne veulent pas être responsables de leurs actes ni des décisions qui affectent les résultats de l'entreprise.*
- *Les ouvriers ont besoin d'être pris en charge et protégés, comme des enfants ont besoin de l'être par leurs parents.*
- *Les ouvriers doivent être payés à l'heure ou aux pièces. Les patrons doivent recevoir des appointements et, éventuellement, des primes et des actions.*
- *Les ouvriers sont comme les rouages interchangeables des machines. Un « bon » ouvrier ne diffère guère de n'importe quel autre « bon » ouvrier.*
- *Les ouvriers ont besoin qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire, quand et comment. Les patrons ne doivent pas les considérer comme des personnes sur qui l'on peut compter³.*

Ces postulats paraissent brutaux quand on les explicite et pourtant c'est sur eux que se fondent la structure et les modes de fonctionnement des entreprises d'aujourd'hui. Si les salariés correspondent vraiment à cette vision, ce n'est que prudence de la part des dirigeants de multiplier récompenses et sanctions ; il faudrait être inconscient pour permettre aux ouvriers de prendre des décisions sur la base de la sollicitation d'avis. Ces postulats étant souvent implicites, Bakke a pensé qu'il était essentiel de les expliciter pour définir ensuite des contre-présuppositions.

Chez AES nous sommes des personnes :

- *Adultes, créatives, réfléchies et fiables, capables de prendre des décisions importantes.*
- *Sur qui l'on peut compter et responsables de leurs actes et de leurs décisions.*

- *Faillibles : nous commettons des erreurs, parfois volontairement.*
- *Irremplaçables et qui veulent utiliser leurs talents et leurs compétences pour apporter une contribution positive à l'entreprise et au monde⁴.*

Sur la base de ces postulats, l'autogouvernance et la sollicitation d'avis prennent tout leur sens, alors que les mécanismes de surveillance et la hiérarchie sont autant de freins inutiles et déprimants.

Jean-François Zobrist a lui aussi souvent provoqué des débats de ce genre chez FAVI avec les ouvriers et les nouveaux embauchés, afin d'expliquer la raison d'être de l'autogouvernance. Un jour, à des fins pédagogiques, il a rédigé la liste de postulats ci-dessous :

Dans les années 1980, l'analyse collégiale d'un organigramme classique nous a révélé que l'homme était, à l'évidence, considéré comme :

- ***Voleur***, puisque tout était sous clé dans les magasins.
- ***Fainéant***, puisque son temps de travail était contrôlé et tout retard sanctionné par quelqu'un qui souvent ne le connaissait pas, et qui ne s'enquerrait même pas de la cause du retard.
- ***Pas sérieux***, puisque tous ses produits étaient contrôlés par quelqu'un lui-même peu fiable puisqu'il existait des contrôles volants, d'efficacité suffisamment douteuse pour imposer un contrôle expédition.
- ***Inintelligent***, puisqu'un service méthode pensait pour lui.

Zobrist et ses collègues ont défini d'autres postulats qui, avec le temps, sont devenus les mantras de l'usine :

- ***Toute personne est par principe considérée comme bonne : fiable, motivée, digne de confiance, intelligente.***
- ***Une personne malheureuse ne peut pas être performante : pour être heureux, il faut être motivé ; pour être motivé, il faut être responsable ; pour être responsable, il faut savoir pourquoi et pour qui on travaille, et être libre de choisir comment.***

- *La valeur se crée dans l'usine* : ce sont les opérateurs qui fabriquent les produits ; le directeur général et les fonctionnels leur apportent au mieux un soutien et au pire leur créent des obstacles qui se payent cher⁵.

Si la théorie du management vous est familière, vous aurez vu la similitude entre les affirmations de AES ou de FAVI et les théories X et Y élaborées par Douglas McGregor dans les années 1960, alors qu'il était professeur au MIT. Il disait que les managers entretiennent deux types de convictions au sujet des salariés : les uns pensent qu'ils sont intrinsèquement paresseux et qu'ils font tout ce qui est possible pour ne pas se rendre au travail (Théorie X) et les autres pensent qu'ils peuvent être ambitieux, motivés et s'autogérer (Théorie Y).

Où est la vérité ? On peut en débattre sans fin mais McGregor a eu une intuition fondamentale qui a régulièrement été validée depuis : elle est des deux côtés. Si l'on se méfie des gens (Théorie X) et qu'on les soumet à toutes sortes de surveillances, de règles et de sanctions permanentes, ils vont essayer de piéger le système et l'on aura l'impression que la méfiance était justifiée. Mais si on leur propose des modes de fonctionnement fondés sur la confiance, ils vous revaudront cette confiance en se comportant de façon responsable. Et là aussi, on aura l'impression que la confiance était justifiée. En termes de psychologie du développement, si l'on crée une structure et une culture très marquées Ambre-Orange, les gens réagiront sur un mode Ambre-Orange. Au contraire, si vous les placez dans un contexte Opale suffisamment marqué, il y a toutes les chances pour qu'ils se comportent en Opale.

Au bout du compte, tout cela revient à la vérité spirituelle fondamentale que l'on récolte ce que l'on a semé : la peur engendre la peur et la confiance engendre la confiance. Les hiérarchies conventionnelles et leur pléthore de systèmes de contrôle intégrés sont fondamentalement de formidables machines à produire de la peur et de la méfiance. Les structures autogouvernées et la sollicitation d'avis accumulent au fil du temps un capital collectif de confiance entre collègues.

Les entreprises parlent mécaniquement de leurs valeurs et de leur mission. Mais les entreprises Opale parlent de quelque chose d'encore plus essentiel : leurs convictions fondamentales quant à la nature humaine. La raison en est sans doute, je pense, que les modes d'autogouvernance appartiennent encore à la contre-culture. Nous sommes nombreux

à entretenir, sur les gens et sur le travail, des postulats profondément ancrés qui reposent sur la peur, et qui exigent hiérarchie et surveillance.

Quelle que soit votre vision fondamentale de la nature humaine, elle sera validée par la réaction que votre comportement suscitera dans votre entourage.

C'est seulement si l'on met en évidence ces postulats fondés sur la peur que l'on pourra décider de les abandonner au profit d'un autre système. FAVI, AES et les autres ont constaté que les collègues qui connaissent les deux visions et qui en parlent fréquemment changent de système de croyance. Et l'on réduit le risque que les mécanismes de surveillance que l'on a chassés par la porte ne reviennent par la fenêtre. Il y aura toujours quelqu'un pour prendre la parole et demander : « Une seconde ! Vous croyez que ce nouveau processus est en ligne avec nos convictions ? Moi pas. »

Communication interne

Les circuits de distribution de l'information illustrent comment les postulats, conscients ou non, conditionnent les modes de fonctionnement. Dans la plupart des entreprises, les informations importantes sont d'abord transmises aux personnes importantes et se diffusent lentement vers les moins importantes. Quant aux informations sensibles, on préfère les réserver au cercle limité des directeurs généraux. Si une diffusion plus large est nécessaire, elles doivent être filtrées et présentées sous le meilleur angle possible. Le postulat sous-jacent est que l'on ne peut pas faire confiance aux salariés, qu'ils pourraient réagir de façon imprévisible et contre-productive, essayer de tirer avantage de ces informations, s'ils en reçoivent trop. Cette façon de procéder repose sur la méfiance et en crée dans les échelons inférieurs de la hiérarchie : *Qu'est-ce que les patrons sont en train de nous cacher ?*

Dans les entreprises Opale, tout le monde est important. Tout le monde s'attend à avoir accès à toutes les informations en même temps. Cette approche « 100 % transparente » englobe toutes les données, même les plus sensibles : non seulement les données financières, mais aussi les rémunérations ou la performance des équipes. Chez Buurtzorg, par exemple, chaque équipe peut comparer tous les mois sa productivité à celle des autres équipes prises individuellement : il n'y a ni anonymat ni moyenne. On fait confiance aux collègues pour faire face aux bonnes

comme aux mauvaises nouvelles. Comme il n'y a pas de culture de la peur, on ne pense pas nécessaire de protéger les équipes qui ont obtenu de mauvais résultats en les recouvrant du voile de l'anonymat. On fait confiance aux équipes qui traversent une mauvaise passe pour reconnaître la réalité et chercher des solutions.

Mais pourquoi aller aussi loin et partager toutes les informations ? Il y a trois raisons qui rendent ce mode de fonctionnement obligatoire pour les entreprises autogouvernées :

- En l'absence de hiérarchie, les équipes autonomes doivent savoir tout ce qu'il y a à savoir pour prendre les meilleures décisions.
- Toute information qui n'est pas connue de tous sera source de suspicion (sinon, pourquoi se donnerait-on la peine de la garder secrète ?) Et la suspicion tue la confiance au sein de l'entreprise.
- Des hiérarchies officieuses réapparaissent dès lors que certaines personnes sont dans la confiance tandis que les autres ne le sont pas.

Dans le cas d'AES, entreprise cotée, la décision de mettre tous les salariés au courant de tout a soulevé des questions inédites de la part de l'autorité de contrôle des marchés, la U.S. Securities and Exchange Commission. Comme le rappelle Bakke :

Si tout le monde a accès aux données financières de l'entreprise, alors tout salarié, même à l'autre bout du monde, pourra être considéré comme « initié ». Au lieu des cinq à dix « initiés » d'une société classique, AES en avait des milliers. Et ils étaient tous soumis à des « périodes d'embargo » durant lesquelles ils n'avaient pas le droit de faire des opérations sur les titres de la société. Peu de temps après que le capital d'AES était devenu public, nous avons demandé aux salariés s'ils étaient prêts à restreindre leur accès à l'information de façon à ne pas être considérés comme des initiés et à pouvoir acheter ou vendre des titres AES à tout moment. À une impressionnante majorité, ils ont préféré conserver leur accès à l'information et être considérés comme des initiés⁶.

En pratique, pour éviter que l'information ne soit déformée ou perdue à mesure qu'elle se diffuse, les organisations autogouvernées utilisent leur intranet comme base centrale où chacun peut déposer ou consulter les informations en temps réel. Chez Buurtzorg, toutes les données qui concernent les résultats des équipes sont sur l'intranet de la société. Une

équipe qui souffre dans un domaine peut ainsi repérer, à proximité, une équipe qui a des résultats remarquables, lui demander conseil et partager ses bonnes pratiques. Chez FAVI et chez Sun Hydraulics, il y a des ordinateurs en accès libre dans toute l'usine, ce qui permet aux ouvriers en poste de se connecter à tout moment.

Les assemblées générales sont une autre façon de fonctionner, classique dans de nombreuses entreprises Opale, en particulier quand il faut communiquer des informations inédites et importantes : résultats trimestriels, enquête annuelle sur les valeurs, changement stratégique, etc. L'information ne fait pas seulement l'objet d'une communication descendante : elle est discutée et débattue. En général, ces réunions ne se déroulent pas selon un plan préétabli. Elles peuvent prendre n'importe quelle direction, en fonction des questions qui sont posées ; il se peut que des frustrations s'y expriment, que des réussites ou des personnes y soient spontanément mises en avant. Ce sont des moments où ce qui est en jeu dépasse le simple échange d'informations. À un niveau plus profond, c'est le moment de mettre à l'épreuve et de réaffirmer la confiance dont bénéficie l'entreprise. Tous les yeux sont tournés vers les personnes qui jouent les rôles clés. Vont-ils se montrer sincères, humbles et vulnérables ? Vont-ils répondre aux questions difficiles ou aux critiques ou, au contraire, vont-ils essayer de les esquiver ? Vont-ils impliquer tout le groupe dans la recherche de solutions ? Si les sociétés classiques ne tiennent que rarement des assemblées générales, c'est précisément à cause de leur caractère imprévisible et risqué. Mais c'est à cause de ce risque qu'elles ont le pouvoir de réaffirmer les convictions fondamentales de l'entreprise et de renforcer les liens de confiance au sein de la communauté.

Si vous rendez les salariés autonomes sans leur donner accès à l'information, vous les faites marcher à tâtons dans le noir. – Blair Vernon

Bien entendu, il y a des nouvelles qui ne font pas plaisir à entendre. Le partage de l'information met tout le monde dans la même situation que le directeur général d'une entreprise classique. Il oblige chacun à grandir et à faire face aux réalités désagréables. Au cours de la récession de 2002, Sounds True, éditeur multimédia que nous retrouverons au chapitre prochain, affrontait pour la première fois de son histoire une situation finan-

cière difficile. Sa fondatrice et directrice générale, Tami Simon, se souvient que certains découvraient l'envers de la médaille de la transparence :

Une forme d'inquiétude s'introduit dans un milieu où tout le monde sait tout de l'activité et de ses incertitudes. Dans les sociétés où l'équipe dirigeante se comporte comme des parents qui mettent les salariés à l'abri des informations désagréables, on en est protégé. Mais, pour moi, cette façon de faire donne aux gens un sentiment artificiel de sécurité. Chez nous, les salariés auront peut-être plus d'inquiétudes financières, mais au moins chacun sait ce qu'il en est⁷.

Résolution de conflits

Comment les entreprises autogouvernées gèrent-elles les conflits ? Que se passe-t-il quand des différends sérieux se font jour sur la conduite à tenir ? Ou quand deux collègues se prennent la tête ? Sur un lieu de travail classique, ils iraient voir leur responsable hiérarchique pour qu'il règle le problème. Dans une entreprise autogouvernée, les désaccords se traitent d'égal à égal, en mettant en œuvre un processus de résolution de conflits. C'est un processus si essentiel pour des gens qui travaillent ensemble sans autorité hiérarchique que de nombreuses entreprises autogouvernées y forment spécialement les nouveaux embauchés.

C'est le cas chez Morning Star, la société qui est peut-être, de toutes celles que nous avons étudiées, celles qui a su le mieux donner corps aux processus qui conditionnent une autogouvernance véritable. Morning Star, entreprise de la côte Ouest des États-Unis, est le plus grand transformateur de tomates du monde. Elle a été créée en 1970 quand Chris Rufer, qui venait de passer son MBA, a lancé une entreprise de transport de tomates avec un seul camion. Aujourd'hui, Morning Star fait de la récolte de tomates, emploie 200 camions et exploite trois usines équipées des plus récentes technologies qui produisent plus de 40 % de la purée de tomates et de la tomate en dés consommés aux États-Unis. Si vous habitez les États-Unis et si vous n'êtes pas allergique à la sauce pour spaghettis, au ketchup ou à la pizza, vous avez dégusté des produits Morning Star à maintes et maintes reprises.

La transformation des tomates est une activité très consommatrice de capital qui obéit à des normes rigoureuses. Vues de l'extérieur, les usines ressemblent beaucoup à des sites d'industrie chimique : énormes entrelacs

de tuyauteries d'acier qui digèrent des centaines de tonnes de tomates à l'heure. L'activité est extrêmement saisonnière. En basse saison, Morning Star tourne avec 400 « collègues » – leur terme pour désigner les salariés – et fait travailler 2 400 personnes en été, au moment de la récolte. Le travail de tous est réglé par les principes de l'autogouvernance : 23 équipes (dénommées *Business Units*), pas de fonctions de direction, pas de département des ressources humaines et pas de service Achats. Les collègues ont le pouvoir de prendre toutes les décisions relatives à l'activité, dont celles d'investir dans des équipements coûteux, du moment qu'ils ont sollicité l'avis des collègues concernés et de ceux qui ont les compétences requises.

Les principes fondateurs du mode opératoire de Morning Star ont été posés au début de son histoire. Au moment de la construction de la première usine, Chris Rufer et les salariés d'alors se sont réunis pour définir la façon dont ils souhaitaient travailler ensemble. Ils décidèrent que deux principes, deux valeurs sociales fondamentales, devaient inspirer tous leurs modes de fonctionnement managérial : personne ne devait *jamais employer la force* contre qui que ce soit et *les engagements devaient toujours être tenus*. Ces deux principes sont au cœur du mécanisme de résolution de conflits en œuvre dans la société : ce processus est décrit minutieusement dans *Colleague Principles*, document de référence qui décrit les pratiques d'autogouvernance de Morning Star.

Intitulé « *Direct Communication and Gaining Agreement* » (« Communiquer directement pour se mettre d'accord »), ce processus s'applique aux désaccords de tous ordres : différend technique, conflit interpersonnel, non-respect des valeurs, problèmes liés aux résultats, quand un collègue trouve qu'un autre travaille comme un cochon ou se décharge de ses responsabilités. Quel que soit le sujet, la première étape du processus consiste à demander à l'autre de se mettre d'accord :

- Dans un premier temps, on s'assied à la même table et on essaye de régler la question. Celui qui est à l'initiative de la rencontre doit formuler une requête claire (pas un jugement, ni une exigence) et son interlocuteur doit y répondre précisément : oui, non ou une contre-proposition.
- S'ils ne réussissent pas à trouver une solution qui leur convienne, ils désignent comme médiateur un collègue qui jouit de leur confiance. Il les accompagne dans la recherche d'une solution mais il n'a pas le pouvoir de l'imposer.

- Si la médiation échoue, on réunit un jury de collègues proches du sujet du conflit. Son rôle, une fois encore, est d'écouter et d'aider à la mise en forme d'un accord. Il ne peut pas imposer de décision mais, en général, son autorité morale est telle que la question trouve une issue.
- Au bout du compte, Chris Rufer, président fondateur de Morning Star, peut être appelé à participer au jury, pour lui donner encore plus d'autorité morale.

Comme le différend est privé, tous les intervenants doivent respecter la confidentialité des débats, pendant comme après le déroulement du processus. Cette obligation de confidentialité s'applique bien entendu aux deux personnes qui sont au cœur du conflit. Elles doivent régler leur différend entre elles et sont dissuadées de le répandre en allant chercher des alliés et en constituant des factions rivales.

Plusieurs des entreprises étudiées ici ont recours à des mécanismes de résolution de conflits pratiquement identiques à celui de Morning Star : d'abord une rencontre en tête-à-tête, ensuite la médiation d'un homologue de confiance et finalement la médiation d'un jury. Au début, j'ai pris cela pour une coïncidence frappante. Avant de me lancer dans la présente recherche, je n'avais jamais vu une société qui se fût explicitement dotée d'un mécanisme de résolution de conflits : là, tout d'un coup, j'en découvrais plusieurs qui avaient élaboré des processus virtuellement identiques. En discutant avec les collaborateurs de Morning Star, j'ai compris que le processus avait à voir avec bien plus que la simple gestion de conflits au travail. La résolution de conflits est un rouage fondamental de la mécanique des pratiques d'autogouvernance. C'est le mécanisme à travers lequel les collègues se rendent compte les uns aux autres de leurs engagements mutuels. Dans les entreprises classiques, quand quelqu'un ne fait pas ce qui est attendu de lui, ses collègues grognent et se plaignent mais laissent à son responsable le soin d'agir. Dans les entreprises autogouvernées, c'est à chacun d'aller voir les collègues qui ne tiennent pas leurs engagements. Morning Star et les autres entreprises de son espèce reconnaissent volontiers que c'est un mécanisme délicat à mettre en œuvre et à faire fonctionner. Il fonctionne d'autant mieux que la culture de l'entreprise permet à chacun de se sentir encouragé à demander des comptes et à ne pas en avoir peur ; il suppose aussi que les personnes aient les compétences et les processus nécessaires pour régler leurs désaccords avec maturité et élégance. La liberté et la responsabilité sont les

deux faces d'une même médaille : on ne peut pas longtemps avoir l'une sans l'autre. Demander à ses collègues de rendre des comptes sur leurs engagements peut mettre mal à l'aise. Un processus clair de résolution de conflit aide à se confronter les uns aux autres quand c'est nécessaire.

Définition de rôles et allocation de ressources

Nous avons montré dans le chapitre précédent comment les entreprises Opale ont supprimé les définitions et les intitulés de postes rigides. Au lieu de cela, chaque collègue a un certain nombre de rôles sur lesquels il a été d'accord pour s'engager. Comment ces rôles se créent-ils ? Et comment nomme-t-on quelqu'un à un nouveau rôle ? Dans la plupart des cas, c'est un développement naturel, qui se fait sans bruit. Quelqu'un sent qu'il y a un problème ou une ouverture qui correspond à un nouveau rôle. Par exemple, le standard remarque que les clients appellent souvent pour poser des questions techniques sur certains produits. Est-ce que ce ne serait pas une bonne idée de mettre les données techniques de ces produits sur le site Web ? Logiquement, l'étape suivante consiste à discuter de cette idée avec les personnes concernées par le développement produit et le service après-vente. Il y a tout à parier que quelqu'un va se proposer pour le rôle. Dans les entreprises hiérarchisées, avec leurs silos et leurs prés carrés, cette question risquerait de déclencher force débats et réunions pour savoir de quelle direction relève cette mission, quel budget et quelles ressources devraient lui être alloués, etc. Mais dans notre cas, il suffit que quelqu'un se manifeste et assume le rôle.

En fonction de leur culture et de leur secteur d'activité, les entreprises peuvent inscrire le processus de création de rôles dans des formalismes plus ou moins grands. Chez FAVI, AES, Sun et Buurtzorg, le processus est assez souple ; on se souvient peut-être de l'histoire de Frank qui s'est créé son rôle de dénicheur d'idées chez FAVI ou celle de Shazad chez AES qui a décidé de retourner au Pakistan pour essayer d'y ouvrir une centrale électrique. Les gens se contentent de suivre la sollicitation d'avis : il suffit qu'ils lancent aux personnes concernées l'idée qu'il y a besoin de créer (ou de modifier ou de supprimer) un rôle. Ou il suffit d'en parler lors d'une réunion d'équipe.

Contractualisation officielle

Morning Star s'est doté d'un processus un peu plus cadré de définition et d'allocation de rôles. Compte tenu de la cyclité annuelle du métier de la tomate, ils discutent des rôles et les définissent une fois par an. (Bien sûr, les rôles continuent d'évoluer en cours d'année et des discussions ad hoc ont lieu régulièrement pour entériner ces modifications). En tant que collègue de Morning Star, vous rédigez une lettre de mission personnelle, une « Mission commerciale personnelle » dans le langage de Morning Star, et vous spécifiez les rôles que vous vous engagez à assumer dans un document intitulé « *Colleague Letter of Understanding* » (CLOU), c'est-à-dire un mémorandum d'accord entre collègues. Les définitions de rôles sont très précises chez Morning Star, ce qui fait qu'il n'est pas impossible qu'un collègue tienne 20 ou 30 rôles différents (comme réceptionniste de tomates à la gare de livraison, ou formateur de trieurs saisonniers de tomates entières pelées). Pour chaque rôle, vous devrez spécifier ce que vous faites, quel est le pouvoir qui doit selon vous aller avec (agir, recommander, décider ou un mélange des trois), quels indicateurs vous permettront de savoir si vous travaillez bien et quelles améliorations vous espérez pouvoir réaliser sur la base de ces indicateurs.

Pourquoi un tel niveau de formalisme et de détail ? Ni chez FAVI, ni chez Buurtzorg, les collègues ne se préoccupent de formuler leurs rôles avec un tel luxe de détails, ni de définir leurs indicateurs de performance ou les objectifs qu'ils se fixent. Par nature, le travail infirmier chez Buurtzorg nécessite en permanence changements et flexibilité, de même que le traitement des petites séries de FAVI. Par opposition, la transformation des tomates en purée est un long processus ininterrompu. Les camions n'arrêtent pas de décharger des tomates d'un côté, et la purée sort sous emballage stérile de l'autre. Dans ce métier de commodité à faible marge, le mot clé n'est pas la souplesse mais l'amélioration permanente pour augmenter la productivité d'un ou deux points. Dans ce contexte, il est bien de définir les rôles en détails et de suivre de très près les indicateurs de performance.

Dans un processus de production en flux continu, comme celui de Morning Star, chaque maillon de la chaîne reçoit de l'amont des tomates, sous telle ou telle forme, et les fait passer vers l'aval, sous une autre forme. Par conséquent, les collègues de Morning Star ont préféré discuter les CLOU, après rédaction ou mise à jour, en tête-à-tête et successivement avec la

poignée de collègues avec lesquels ils interagissent le plus, en amont et en aval, plutôt que dans un cadre d'équipe, comme la plupart des entreprises autogouvernées. Chacun discute et négocie les CLOU avec extrêmement de sérieux, car des engagements de l'amont dépend la capacité de chacun à tenir les engagements qu'il a pris envers l'aval. Le diagramme ci-dessous permet de visualiser l'entrelacs des engagements au sein de Morning Star. Les points représentent les personnes et les lignes des engagements qui les lient à travers les CLOU. Morning Star n'a pas d'organigramme. Mais si elle en avait un, ce serait celui-là.



L'entrelacs des engagements chez Morning Star

En réalité, on peut soutenir que la structure véritable de toute entreprise a la forme de l'entrelacs complexe et mouvant des relations et des engagements que chacun prend pour que le travail puisse se faire. Malheureusement, on lui superpose une structure artificielle, faite de cases empilées en forme de pyramide, qui fausse les flux naturels de travail.

Il ne vous aura pas échappé qu'il y a beaucoup plus de lignes dans l'entrelacs des engagements de Morning Stars que dans un organigramme

officiel. La structure qui en résulte constitue un tissu qui est hautement résilient, comme celui d'une toile d'araignée. Remarquez également que ce système ne comporte pas de niveaux et donc pas de promotions. Mais au fur et à mesure que les collègues acquièrent de l'expérience, ils assument des rôles à plus grande responsabilité et délèguent les plus simples aux nouveaux embauchés ou aux collègues moins expérimentés. Le changement de rôle ne nécessite pas d'être approuvé par un patron : il n'a besoin que de l'assentiment de ses collègues. C'est lourd de conséquences, comme le note un collègue de Morning Star :

On est beaucoup moins tenté de ne pas être soi-même pour faire bonne impression au patron et il est très difficile de faire bonne figure aux yeux d'une douzaine de collègues. On finit tout simplement par renoncer à jouer ce jeu⁸.

Dans les entreprises Opale, on ne se bat pas pour arracher des promotions distribuées au compte-gouttes. On élargit l'horizon de son travail et on augmente son salaire si vos collègues sont prêts à vous confier de nouveaux rôles. Ils vous offriront un rôle important si vous avez acquis des compétences nouvelles et si vous avez montré que vous êtes une personne de confiance, prête à rendre service. Il n'est pas possible d'être en compétition les uns contre les autres, et c'est sain. Chris Rufer l'explique par analogie avec le golf :

Quand Jack Nicklaus est en compétition, se soucie-t-il de devenir vice-président directeur général golfeur ? Non. Il sait que s'il est bon, il y gagnera ce que tout le monde désire : le sentiment d'avoir fait ce qu'il avait à faire. Il sait aussi que cette réussite lui apportera les moyens financiers de mener la vie qu'il souhaite. L'ascension professionnelle est une affaire de compétence et de réputation, pas d'intitulé de votre poste⁹.

La définition des rôles et de la gouvernance au sein des équipes

Chez Morning Star, les rôles se constituent sur la base d'une série d'engagements bilatéraux, mode de fonctionnement qui convient bien à un métier qui pratique la production en continu. Parmi les entreprises dont l'unité naturelle de base est l'équipe, Holacracy est peut-être celle qui propose le processus le plus élégant de définition et d'évolution des rôles.

Holacracy n'est pas tant une entreprise qu'un modèle de fonctionnement d'entreprise imaginé par un dirigeant, l'Américain Brian Robertson. Dans les années 1990, avec deux collègues de la région de Philadelphie, il avait fondé et piloté Ternary Software, une société de développement de logiciels qui a connu une croissance rapide. Robertson voulait créer sa société car les entreprises dans lesquelles il avait travaillé l'avaient laissé profondément insatisfait :

Pendant plusieurs années, j'avais éprouvé le sentiment qu'il y avait une multitude de choses (dans les entreprises) qui ne faisaient que limiter notre capacité à nous exprimer et à apporter tout ce que nous avons à offrir, qui n'embrassaient pas (...) tout le spectre de notre compétence et de nos talents et qui ne nous permettaient pas de nous intégrer et de collaborer aussi bien que je pouvais l'envisager ou l'imaginer. Je ne savais pas vraiment comment venir à bout d'une grande partie de ces problèmes, mais c'est vraiment cette insatisfaction qui m'a donné l'étincelle pour démarrer la société de développement de logiciels. « Mon dieu, il y a forcément une meilleure façon de faire, il y a forcément mieux que ça¹⁰. »

Robertson et les deux cofondateurs d'Holacracy se sont mis à expérimenter sans relâche tous les modes d'organisation qui leur paraissaient prometteurs. Peu leur importait de quel horizon venaient les idées : ils prenaient leur inspiration dans des secteurs aussi différents que le développement agile, la sociocratie et le livre *S'organiser pour réussir* de David Allen¹¹. Ils gardaient ce qui marchait et laissaient tomber ce qui ne fonctionnait pas. Expérimenter tous les jours des modes de fonctionnement différents était épuisant, se souvient Robertson :

Je pense que nous avons [chez Ternary Software] un vrai intérêt pour la culture de l'expérimentation et du changement. Mais le processus concret d'expérimentation dans lequel nous nous étions engagés pour arriver à Holacracy était épuisant. Les choses changeaient sans nous : un jour nous allions dans un sens, le lendemain nous changions complètement quelque chose d'essentiel et le jour d'après c'était encore autre chose, et nous passions notre temps à courir pour nous mettre à niveau. Nous avons une énorme sensation d'instabilité et à juste titre : il n'y avait guère de stabilité dans nos processus ni dans nos méthodes car nous évoluions à la vitesse grand V. (...)

L'expérimentation continue était très douloureuse pour l'entreprise. Il aurait été beaucoup plus facile de nous contenter de dire : « Nous allons diriger cette société de façon classique ! » Pour être très concret, en un an, un an et demi, nous avons essayé cinq systèmes différents de rémunération, chacun modifiant la façon dont les salariés étaient payés, la façon dont la rémunération était calculée et le niveau du salaire. Ces changements faisaient peur. Chaque système avait quelque chose de mieux que le précédent mais cela n'empêchait pas de nourrir l'impression que tout allait changer sans arrêt¹².

Avec le temps, la folle expérimentation a permis d'isoler un ensemble cohérent et élaboré de structures et de modes de fonctionnement que Robertson a appelé « Holacracy ». Quand il a recruté une nouvelle équipe de direction et est sorti de Ternary Software, il a créé HolacracyOne, cabinet de conseil et de formation dont l'objet était d'améliorer et de diffuser Holacracy dans les entreprises. Pour expliquer de quoi il s'agit, il a souvent recours à une métaphore informatique :

Considérez Holacracy comme le système d'exploitation d'une entreprise. Ce n'est pas une technologie, ce n'est pas une application, c'est une technologie sociale. Votre ordinateur a un système d'exploitation (...) [qui] dirige le mode de communication, le fonctionnement de l'énergie, le partage des ressources et de l'information entre les applications, le flux de travail qui passe par cet ordinateur. (...) Tout est construit sur ce système d'exploitation.

De même, dans nos entreprises aujourd'hui, nous avons un système d'exploitation qui n'est en général pas remis en question. À présent, il y a une sorte de monopole sur le marché des systèmes d'exploitation des entreprises, pour ainsi dire. Nous n'avons, au bout du compte, pratiquement qu'une seule façon de structurer et de conduire une entreprise. Il y a bien entendu quelques variantes, mais on retrouve toujours la même structure sous-jacente derrière le fonctionnement du pouvoir dans l'entreprise et la façon dont le travail est exécuté¹³.

Robertson et ses collègues d'HolacracyOne ont isolé un petit nombre de modes de fonctionnement génériques qu'ils considéraient comme le minimum nécessaire pour « mettre le système d'exploitation à niveau¹⁴ ». Tous les autres modes de fonctionnement sont traités comme des applications (qui tournent au-dessus du système d'exploitation, pour filer la

métaphore) qui peuvent être traitées de multiples façons et doivent être adaptées à chaque société.

L'un des éléments centraux d'Holacracy, que l'on retrouve dans toutes les entreprises Opale de cette étude, est de séparer le rôle et l'âme, de briser l'identification entre la personne et son titre. En termes holocratiques, les collègues n'ont pas de poste : ils jouent un certain nombre de rôles élémentaires. Là où Holacracy va plus loin que les autres entreprises, c'est dans l'élégance du processus de définition des rôles.

Quand quelqu'un a l'impression qu'il faut créer un nouveau rôle, ou amender voire supprimer un rôle existant, il soulève la question devant son équipe¹⁵ au cours d'une réunion de gouvernance, catégorie de réunion spécifiquement dédiée aux questions de rôles et de collaboration, indépendamment des questions liées au quotidien du travail. (Tout ce qui a trait au quotidien du travail relève des « réunions tactiques » qui ont leurs propres modes de fonctionnement.) Les réunions de gouvernance se tiennent à un rythme régulier, mensuel en général, et tout membre d'une équipe peut convoquer une réunion extraordinaire à tout moment. Elles obéissent à un protocole qui garantit que la voix de chacun puisse être entendue et que personne ne puisse s'approprier la prise de décision. Le déroulement est guidé par un facilitateur. Quiconque pense qu'il y a lieu de créer, d'amender ou de supprimer un rôle peut l'inscrire à l'ordre du jour. Chaque sujet est discuté à son tour et fait l'objet d'une résolution, selon le processus suivant :

1. *Présentation de la proposition.* L'auteur énonce sa proposition et le problème auquel elle tente d'apporter une solution.
2. *Clarification.* Tout le monde est libre de clarifier la proposition en posant des questions pour obtenir davantage d'informations ou une meilleure compréhension. Il ne s'agit pas encore à ce point de réagir et le facilitateur arrêtera toute question qui cache une réaction à la proposition.
3. *Tournée des réactions.* Chacun a le temps de réagir à la proposition. Les discussions et les réponses sont interdites à ce stade.
4. *Amendement et clarification.* L'auteur a la possibilité de clarifier davantage l'intention de sa proposition et de l'amender sur la base de la discussion précédente.
5. *Tournée des objections.* Le facilitateur demande : « Y a-t-il selon vous une raison pour que l'adoption de cette proposition soit nocive ou nous fasse reculer ? » Les objections sont formulées et enregistrées

sans donner lieu à discussion. La proposition est adoptée si aucune objection n'émerge.

6. *Intégration.* Au contraire, si une objection est avancée, le facilitateur conduit une discussion ouverte pour élaborer une proposition amendée qui répondra à l'objection tout en restant fidèle à l'intention de l'auteur de la proposition initiale. Si plusieurs objections viennent à être soulevées, on les traite de la même façon l'une après l'autre, jusqu'à ce qu'elles soient toutes levées.

En suivant ce processus, il y a en général chaque mois une équipe qui adapte, clarifie, crée ou supprime un ou plusieurs rôles. L'entreprise ne cesse pas d'adapter et de corriger la proposition, en fonction des problèmes et des possibilités détectés par les collègues. Le processus peut avoir l'air rigide, mais ses utilisateurs déclarent qu'ils le trouvent très libérateur. Pas besoin de conversations de couloir, de politique, de négociation d'alliances pour obtenir un changement dans les rôles. Quiconque sent qu'il y a dans l'entreprise quelque chose qui doit changer sait qu'il y a un endroit où présenter son idée et la faire prendre en considération. Ceux qui participent pour la première fois à ce genre de réunion sont surpris de constater son efficacité spectaculaire, notamment sa capacité à couper court aux discussions interminables et déplaisantes que provoque le sujet sensible des rôles et des responsabilités. Une seule et unique réunion permet de traiter, l'un après l'autre, un nombre important de changements de rôles.

Essentiellement, le processus de gouvernance d'Holacracy est une variante de la sollicitation d'avis. Mais, dans son cas, ce n'est plus une personne isolée qui intègre les avis des autres dans une décision : c'est l'ensemble de l'équipe. Le processus garantit contre le risque de ne pas voir une objection valable et il se fonde sur l'intelligence collective de l'équipe. Vous avez peut-être remarqué la ressemblance entre le processus de gouvernance d'Holacracy et celui que mettent en œuvre les équipes de Buurtzorg quand elles ont un sujet important à traiter (voir page 106). Dans les deux cas, l'idée n'est pas de viser la réponse idéale et définitive, mais de trouver une solution qui fonctionne, quitte à la revoir rapidement, si besoin est. Personne n'attend des réponses parfaites pour essayer de nouvelles dispositions et voir comment elles se comportent. Les rôles évoluent de façon naturelle, continue, en fonction de l'environnement. Les salariés qui n'ont pas l'habitude de ce rythme de changement le trouvent difficile à suivre au début. Avec le temps, la plupart d'entre

eux l'adorent. Dans une entreprise où il faut attendre quelques années avant la promotion suivante, on est prêt à se battre pour l'obtenir. Mais quand des nouveaux rôles peuvent apparaître au sein de l'équipe tous les trois ou six mois, tout le monde est plus détendu. Renoncer pour un certain temps à un rôle sympathique n'est pas un problème. Rien n'est gravé dans la pierre et de nouveaux rôles se présenteront.

Responsabilité totale

Dans les entreprises hiérarchisées, ce sont les cadres qui sont responsables de faire leurs chiffres. Leur domaine de responsabilité est leur pré carré. Ils ne se mêlent pas des affaires des autres et on n'a pas intérêt à se mêler des leurs. Dans les entreprises Opale, les collègues ont des rôles, assortis de périmètres de responsabilité bien définis, mais ils n'ont pas de pré carré. Aucune partie de l'entreprise n'appartient à qui que ce soit. Au contraire, nombre des entreprises étudiées dans ce livre mettent en avant ce que Morning Star appelle la « responsabilité totale » : il est du *devoir* de chacun des collègues d'agir, s'il perçoit qu'il y a un problème, même s'il ne le concerne pas directement. Il est inacceptable de dire : « On devrait faire quelque chose pour régler ce problème », et de passer à autre chose. Quiconque détecte un problème ou une possibilité a l'obligation d'agir et, très souvent, « agir » consiste à aller voir le collègue qui, du fait de son rôle, est concerné par le problème.

Holacracy a poussé ce principe au point de définir explicitement des canaux permettant à toute « tension » (le terme employé par Holacracy pour désigner les problèmes et les possibilités¹⁶), perçue à n'importe quel moment, d'être traitée vite et à coup sûr. Selon le type de problème, elle peut faire l'objet d'une communication en « réunion de gouvernance » ou en « réunion tactique », chacune ayant son propre processus de prise de décision¹⁷. Tout le monde est appelé à résoudre toute tension, quelle qu'elle soit. Dire « ce n'est pas mon problème » n'est pas un comportement acceptable.

La « responsabilité totale » peut paraître terrifiante, mais l'expérience d'Holacracy et de Morning Star prouve que les collègues apprennent à l'aimer. Les préoccupations de chacun ne se limitent plus à son petit périmètre de responsabilité ; chacun est autorisé à prendre à cœur le bien de l'entreprise dans sa totalité. Il est clair que tout le monde ne saute pas de joie quand un de ses coéquipiers vient lui dire qu'il devrait réfléchir à régler un problème. Mais dans une entreprise autogouvernée, on a un

rôle, pas un pré carré, et personne ne peut repousser un collègue en lui disant : « Ça ne te regarde pas. »

Processus de nomination

Dans de nombreux cas, le travail de chacun évolue de façon naturelle, par abandon de certains rôles et adoption de certains autres. Mais il arrive parfois qu'un poste complètement nouveau se présente. Étant donné le rythme de croissance explosif de Buurtzorg, il faut créer un nouveau coach régional tous les deux ou trois mois. Ou, chez Sun Hydraulics, un nouveau rôle d'ingénieur de projet peut être nécessaire. Dans de nombreux cas, la nomination se fait de façon très naturelle : le moment voulu, quelqu'un sort du rang et obtient la confiance de l'équipe pour remplir le rôle. Quand Zobrist a démissionné de sa fonction de directeur général de FAVI en 2009, l'un des animateurs d'équipes avait émergé comme successeur naturel. Aucun autre ne semblait avoir convoité le poste ; en tout cas, personne qui aurait pu en concevoir amertume ou déception. Dans la période précédant la passation de pouvoir, il n'y a pas eu de course à la succession, pas de conflits internes et, après la nomination du nouveau directeur général, pas de règlement de comptes. La même chose est vraie des autres changements de DG qui ont eu lieu dans les diverses entreprises étudiées dans ce livre. Au fond, la raison en est sans doute que des salariés qui ont le pouvoir pour prendre toutes les décisions ne se précipitent plus pour grimper les échelons.

Des salariés qui ont le pouvoir de prendre toutes les décisions ne se précipitent plus pour grimper les échelons.

En cas de besoin, un processus de discussion plus structuré peut être mis en place. Chez Sun Hydraulics, par exemple, quand on crée un nouveau poste ou quand un poste existant se libère, un processus de recrutement interne est lancé : les candidats rencontrent les collègues qui travailleront le plus étroitement avec eux. Chez FAVI, Zobrist a institué un mode de fonctionnement astucieux : le processus de confirmation. Il demandait que, tous les cinq ans, les animateurs d'équipe organisent un vote dans leur équipe pour dire s'il devait rester DG de l'entreprise. Comme nous le développerons au chapitre 3.1, il est crucial que le DG soit soumis aux mêmes règles que n'importe qui d'autre, sinon l'autogouvernance ne fera

pas long feu. Zobrist comptait bien sûr sur ses collègues pour protester sur le champ au cas où il se comporterait de façon autocratique. Le vote en bonne et due forme était là pour rappeler aux ouvriers qu'ils ont le pouvoir de prendre n'importe quelle décision, y compris celle de licencier le DG.

L'échange de rôles

Du fait de la finesse de définition des rôles, il peut être très facile d'intervertir les rôles au sein d'une équipe. Quelqu'un qui est très occupé peut demander à un de ses collègues de reprendre un de ses rôles, temporairement ou durablement. Un équipier qui veut acquérir une nouvelle compétence peut demander à un de ses collègues d'échanger avec lui un rôle qui met cette compétence en œuvre.

Pour faciliter les échanges de rôles entre équipes ou à l'intérieur d'une même équipe, HolacracyOne a organisé, à l'échelle de la société, une Bourse des rôles (*Role Market Place*), qui constitue ce qu'on appelle, en langage holacratique, une « app », une application, qui n'est pas partie intégrante du système d'exploitation. L'intranet de la société propose une page sur laquelle un collègue peut « évaluer » les rôles qu'il joue, sur une échelle de -3 à +3 selon que le rôle lui paraît :

- stimulant (+) ou épuisant (-) ;
- utiliser (+) ou non (-) ses talents ;
- et selon que ses compétences et ses connaissances actuelles lui paraissent favoriser (+) ou limiter (-) la bonne exécution de son rôle.

Sur la même échelle de -3 à +3, on peut aussi manifester l'intérêt que l'on porte à des rôles actuellement joués par d'autres personnes. Cette bourse facilite les rencontres entre ceux qui veulent sortir d'un rôle et ceux qui voudraient le reprendre.

Gestion des talents

Au cours des vingt dernières années, c'est devenu une règle dans les grands groupes de mettre en place des programmes de gestion prévisionnelle des talents et des compétences. Les cadres sont invités à identifier les hauts potentiels, que les RH inscrivent dans des filières de formation spécifiques et auxquels sont confiées des missions surdimensionnées afin de les préparer à monter vers des fonctions supérieures. Les plans de suc-

cession constituent une autre de ces pratiques d'excellence en ressources humaines : pour chaque poste de direction, on doit identifier un successeur potentiel et le préparer pour qu'il soit prêt à prendre la relève. Ensuite, il y a la planification des carrières. Pour chaque catégorie de profil, les RH doivent penser le déroulé de carrière qui sollicitera les meilleures compétences au cours de l'ascension des différents niveaux de direction.

Dans les entreprises autogouvernées, l'autorité étant répartie, il n'y a pas de fonctions d'autorité auxquelles il faudrait préparer ceux qui les exerceront. Aucune des entreprises de cette étude ne consacre du temps à la gestion des talents, aux plans de succession, ni à la planification des carrières. Elles ont compris que dans un contexte d'autonomie, les salariés sont confrontés à tant d'occasions d'apprendre et de se développer que les responsables n'ont pas besoin de se soucier s'ils sont confrontés aux bonnes situations. Quelqu'un qui est libre dans son travail est toujours impatient d'apprendre. On peut leur faire confiance pour modeler leur parcours. Dans ce type d'entreprise, les carrières se construisent naturellement à partir de ce qui intéresse chacun, de sa vocation, et des occasions qui ne cessent de se présenter dans un environnement de travail libre.

Gestion de la performance au niveau des équipes

Comment se passe le management de la performance dans un contexte d'autonomie ? Dans les entreprises Orange, il appartient aux chefs de maintenir la pression sur leurs subordonnés afin d'éviter qu'ils ne se relâchent. La direction générale fixe des objectifs ambitieux, dans le cadre des budgets annuels et des plans à six mois, et ces objectifs sont ensuite répercutés à tous les échelons de l'entreprise. Une des fonctions des cadres est de pousser sans cesse leurs subordonnés à en faire plus, plus vite et pour moins cher.

Dans les entreprises autogouvernées, où il n'y a personne pour maintenir la pression, qu'est-ce qui empêche les équipes d'en faire le minimum ? La réponse tient en un mot : la motivation intrinsèque, stimulée par l'émulation des collègues et les exigences du marché.

Mais il y a peut-être une meilleure question à poser : qu'est-ce qui nous fait penser que les gens ont besoin d'être mis sous pression pour être

efficaces ? Les études montrent que quiconque poursuit un objectif qui a du sens, et qui a le pouvoir de décision et les ressources nécessaires, n'a guère besoin qu'on lui prodigue des paroles d'encouragement ni qu'on surdimensionne ses objectifs¹⁸. Malheureusement, dans bien des entreprises classiques, les conditions de travail sont exactement l'inverse : ils ne voient pas le sens de ce qu'ils font et se sentent limités dans l'expression de leur potentiel par les règles et la hiérarchie. Comment s'étonner qu'ils se démotivent et qu'il faille les mettre sous pression pour qu'ils donnent leur maximum ? Imaginez que vous travaillez comme infirmière aux Pays-Bas dans une entreprise classique : chaque matin vous recevez une liste de 30 visites à faire chez des patients que vous ne connaissez pas, dressée par une personne qui ne vous connaît pas. Vous disposez d'une fenêtre de temps pour chaque tâche (dix minutes pour une piqûre, avec le premier patient, cinq minutes pour changer les bas de contention du deuxième patient, et ainsi de suite). Les patients sont mécontents de vous parce que vous les bousculez mais vous savez que si vous preniez plus de temps, il faudrait que vous vous expliquiez parce que le système d'enregistrement des temps suit tout ce que vous faites. Votre travail est tellement mécanisé que vous seriez bien pardonnable d'avoir envie de laisser filer.

Imaginez maintenant à quoi ressemblerait votre journée si vous étiez chez Buurtzorg : vous êtes membre d'une équipe qui est connue et appréciée dans le quartier. Vous avez vous-même planifié votre journée. Vous allez voir dix patients avec lesquels vous avez tissé une relation. Vous connaissez leur vie et leur historique médical. Vous avez peut-être fait la connaissance de leurs enfants et de leurs voisins, et vous avez contribué à monter un réseau qui les encourage à regagner de l'autonomie. Vous vous réjouissez quand vous les voyez faire des progrès et vous êtes à leurs côtés quand ils arrivent en fin de vie. Buurtzorg a compris que, dans un tel environnement de travail, personne n'a besoin d'un patron pour le motiver. Et c'est souvent le contraire : les infirmières sont tellement impliquées dans leur travail qu'il faut que leurs collègues leur rappellent qu'elles doivent poser des limites et ne pas laisser leur vie professionnelle envahir leur vie privée. De façon plus générale, l'expérience montre que des équipes autonomes qui poursuivent un but qui a du sens n'ont pas besoin de l'aiguillon de la hiérarchie. Et si l'enthousiasme retombe et que la productivité chute, c'est en général le symptôme d'un problème qui doit être traité – un problème relationnel au sein de l'équipe ou de redistribution de rôles, par exemple. Réolvez le problème et l'enthousiasme reviendra.

Quiconque poursuit un objectif qui a du sens, et qui a le pouvoir de décision et les ressources nécessaires, n'a guère besoin qu'on lui prodigue des paroles d'encouragement ni qu'on surdimensionne ses objectifs.

La pression hiérarchique est inutile mais on a besoin de savoir si on est dans la bonne direction. Les entreprises Opale suivent des indicateurs – les résultats d'équipe, la productivité et le profit – comme les autres entreprises, à ceci près qu'elles tendent le plus souvent à les mesurer au niveau des équipes ou des étapes du processus, et elles ne se soucient pas de les mesurer au niveau individuel, contrairement aux entreprises Orange qui croient aux stimulations individuelles et qui ont donc besoin d'indicateurs individualisés. Les chiffres sont consultables par tout le monde, ce qui crée de l'émulation, forme parfaitement saine de pression de l'entourage. Quand différentes équipes exécutent des tâches similaires – comme les équipes infirmières de Buurtzorg ou les équipes automobiles de FAVI – les résultats sont faciles à comparer. D'un seul coup d'œil, une équipe de Buurtzorg saura par exemple si elle est dans les premiers ou dans les derniers du championnat en termes de productivité. L'orgueil suffit à pousser celles qui sont dans le bas du classement à s'améliorer ; elles n'ont pas besoin d'un chef pour discuter de la façon dont elles pourraient le faire.

Dans les entreprises classiques, bien des gens trouveraient brutal de voir les résultats rendus publics avec une telle transparence. Mais tout dépend de l'usage qui est fait de l'information. Dans les entreprises Orange, les résultats déclenchent des peurs (et les bons résultats provoquent de l'envie ou de la suspicion). La question de savoir qui a le droit de connaître quels chiffres est un sujet sensible. Dans les entreprises Opale, les collègues savent que ces informations ne seront pas utilisées contre eux. Personne n'a besoin d'être protégé contre les faits, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Qu'en est-il des entreprises où les équipes ne font pas un travail comparable ? Chez Morning Star, les équipes de tri des tomates, de production de vapeur ou d'emballage n'ont pas d'indicateurs communs qui leur permettraient de se comparer. Pour avoir quand même un retour sur leur niveau de performance, les équipes s'auto-évaluent devant un groupe de collègues, auquel participe Chris Rufer, le président-fondateur, ainsi que quiconque le souhaite. Ils sont censés dire sincèrement ce qui a bien ou mal fonctionné, dans quelle mesure ils ont fait bon usage des moyens de

la société et quel est leur plan d'action pour l'année à venir. Ce n'est pas un mince effort : chaque présentation dure plusieurs heures, et l'équipe peut s'attendre à ce que ses collègues lui posent des questions pointues, voire dérangeantes. En un mois, toutes les équipes font leur présentation. Celles dont les résultats ne sont pas au niveau reçoivent beaucoup de conseils de leurs collègues et savent qu'il faudra mettre les bouchées doubles¹⁹. Le budget et le cycle d'investissement de Morning Star offrent une occasion supplémentaire de se faire évaluer par les collègues. Tous les ans, chaque équipe soumet son plan d'investissements pour avis à un jury de collègues. Les équipes dont les résultats ne sont pas à la hauteur se voient demander si dépenser de l'argent est vraiment la meilleure façon de régler leurs problèmes.

Gestion de la performance au niveau individuel

Dans les entreprises Opale, les performances et les résultats sont avant tout analysés au niveau de l'équipe : faisons-nous du bon travail en tant que groupe ? Contribuons-nous au projet de l'entreprise ? Malgré cela, la plupart des personnes restent demandeurs d'un retour individuel. Les psychologues ont constaté un phénomène intéressant : une personne placée dans un caisson d'isolation sensorielle (ce que l'on appelle une chambre anéchoïque, conçue de façon à étouffer les sons et à intercepter la lumière) dit qu'au bout de peu de temps elle est sujette à des hallucinations visuelles, des idées paranoïaques et tombe dans un état dépressif²⁰. Pour le dire simplement, sans stimulus extérieur, nous devenons fous. Je suis convaincu que c'est un phénomène très similaire qui se produit quand nous sommes privés de commentaires sur notre travail. Même si l'ego s'en méfie, nous sommes des êtres de relations qui se nourrissent de commentaires bien intentionnés. J'ai vu des entreprises « devenir folles » parce qu'il n'y avait jamais de retour de fait. On se met à juger les autres derrière leur dos et à se demander nerveusement ce que les autres peuvent bien raconter sur nous quand on a le dos tourné. Dans ce genre d'endroit, chaque mot, chaque silence, chaque haussement de sourcils est analysé comme un jugement silencieux. Les entreprises Opale font la part belle à la confiance et n'entretiennent pas les peurs. Les commentaires, dans un tel contexte, sont moins vécus comme une menace

et la plupart des entreprises étudiées ici sont des lieux où les collègues échangent fréquemment des commentaires. Dans certaines, les nouveaux embauchés sont formés à la communication non-violente de Marshall Rosenberg et à la façon de formuler une critique qui soit entendue. Bien sûr, la sollicitation d'avis est un formidable outil critique, intégré au tissu même de la vie quotidienne de ces entreprises.

Du fait de la liberté avec laquelle s'échangent les observations, certaines entreprises, comme FAVI, n'organisent pas de réunions formelles. Mais dans la plupart des entreprises étudiées ici, les collègues considèrent qu'il vaut la peine de prendre, une fois par an, le temps de réfléchir à la qualité de leur travail. Bien entendu, au lieu de s'en remettre à un chef, elles mettent en place des systèmes d'évaluation d'égal à égal :

- Chez Morning Star, on reçoit à la fin de l'année le retour de chacun des collègues auprès desquels ils se sont engagés dans leur CLOU.
- Chez AES, Dennis Bakke avait installé un bel outil d'évaluation d'équipe avec son premier cercle de collaborateurs. Ils se retrouvaient une fois par an, souvent autour d'un dîner chez l'un d'entre eux, afin de créer une atmosphère informelle et détendue. Chacun à son tour s'auto-évaluait devant les autres qui apportaient commentaires, questions ou encouragements afin d'approfondir la compréhension de leur potentiel et de leur performance.
- Chez Buurtzorg, la règle du jeu (voir page 111) se contente de stipuler que chaque équipe organise en son sein des entretiens annuels d'évaluation, sur la base du modèle de compétences qu'elle a conçu. Le choix de la forme de ces discussions est laissé à l'équipe. L'une d'elles, avec laquelle j'ai passé un certain temps, avait opté pour des évaluations croisées en sous-groupes de trois collègues. Chacun des trois prépare son auto-évaluation en même temps que celle des deux autres collègues du trio, ce qui permet à chacun de comparer la perception qu'il a de lui-même avec celle qu'en ont les autres.

Les entretiens traditionnels d'évaluation peuvent être des moments déprimants. Il n'est pas rare que l'on ne se reconnaisse pas dans le bilan parce que notre patron n'a qu'une vision étroite de notre travail (ou parfois parce qu'il nous dit que tout va bien sans autre raison que de se débarrasser de ce moment pénible). En revanche, avec davantage d'observations émanant d'un plus grand nombre de collègues, nous obtenons une photographie plus significative de notre contribution. Il y a encore

une autre raison pour laquelle tant d'entretiens d'évaluation donnent le sentiment d'être sans vie : ils ont tendance à se réduire à des discussions très étroites, collant à la lettre à une grille d'évaluation préformatée, et sans élargir l'enquête à ce qui conditionne la personnalité : ses espoirs, ses rêves, ses craintes, ses envies et ce qui fait sens dans sa vie. Nous analyserons au chapitre 2.5 comment quelques questions simples peuvent transformer un entretien d'évaluation en un moment d'introspection joyeuse et animée (voir page 263).

Licenciements

« Que se passe-t-il quand quelqu'un fait du mauvais travail et doit être renvoyé ? » : cette question est souvent posée dès que l'on parle d'autogouvernance. S'il n'y a pas de chef, est-ce que ceux qui ne sont pas au niveau peuvent rester indéfiniment ? Et que fait-on face à quelqu'un d'insupportable qui transforme le lieu de travail en enfer pour les autres ? Est-ce qu'il va être autorisé à rester ? Les entreprises autogouvernées n'échappent bien entendu pas à ce genre de situations et elles ont mis en place des processus pour y faire face, processus qui ne s'appuient pas sur une hiérarchie mais sur des mécanismes entre égaux.

Toutefois, avant d'aller plus loin, il faut reconnaître qu'en pratique, ces situations sont étonnamment rares. Dans les entreprises classiques, où un poste est identifié à une case dans un organigramme, il n'y a pas beaucoup de souplesse : soit vous êtes fait pour ce poste soit non (même si, en réalité bien sûr, vous êtes probablement un peu des deux côtés) ; en conséquence, soit l'on vous autorise à garder votre poste, soit l'on vous demande de partir. Dans les entreprises autogouvernées, les collègues ont plus de latitude pour mettre leur travail à leur mesure, exercice dans lequel ils excellent. Quelqu'un qui a des « problèmes de performance » pourra abandonner un ou plusieurs rôles dans lesquels il ou elle n'est pas bon et en prendre d'autres qui correspondent mieux à ses compétences, à ses centres d'intérêt et à ses talents.

Cela dit, il y a toujours des gens qui n'arrivent pas à s'intégrer, ou qui ne sont pas au niveau que leurs collègues attendent d'eux. Dans une entreprise classique, un chef ou le service RH peut décider de leur donner un avertissement puis de les renvoyer pour résultats insuffisants, un peu comme un professeur qui a l'autorité de décider de l'avenir d'un élève

dans son école. Dans ces conditions, on ne sera peut-être pas surpris que les salariés qui sont licenciés réagissent comme des enfants à qui on annonce qu'ils ne seront pas admis dans la classe supérieure – ils ont l'impression d'avoir échoué, d'être victimes d'une injustice ; ils en veulent aux circonstances et nourrissent du ressentiment. Dans les entreprises autogouvernées que j'ai étudiées, j'ai rencontré un phénomène intéressant : il semble que, dans la quasi-totalité des cas, les collègues décident de partir d'eux-mêmes avant de se faire renvoyer. Ce n'est que dans de très rares cas que la société est amenée à dire « ça suffit ». Pourquoi cela ? La dynamique de l'autonomie donne naturellement des signes quand une personne n'est pas à sa place. Chez Sun Hydraulics, un ingénieur s'apercevra sans doute qu'on ne lui confie pas beaucoup de travail, que peu de collègues lui demandent spontanément de participer à un de leurs projets ou sollicitent son avis. Chez Buurtzorg, une infirmière sentira dans les échanges qu'elle a avec ses collègues qu'elle n'est pas à sa place dans l'équipe ou bien qu'après tout, ce mode d'organisation n'est pas fait pour elle. Il y a actuellement 250 infirmières qui rejoignent Buurtzorg tous les mois et 25 qui en partent, après y avoir passé quelques temps et avoir compris que Buurtzorg n'est pas fait pour elles. Dans la grande majorité des cas, le départ se fait par consentement mutuel, en bons termes.

Quoi que laisse croire le mythe de l'Amérique, il n'est pas possible d'être ni de faire tout ce que nous désirons. (...) Par nature, nous sommes des organismes dans un écosystème : il y a des rôles et des relations qui nous permettent de nous épanouir, et d'autres dans lesquels nous nous déséchoons et mourons. – Parker Palmer

Cela ne change pas le fait que la séparation peut être douloureuse, à un niveau personnel, mais le contexte d'autonomie permet de comprendre qu'il n'y a pas de coupable et qu'ils ne sont peut-être juste pas faits pour ce travail-là. Notre réaction à un événement comme un licenciement dépend de notre point de vue sur la vie. Souvenez-vous : dans une vision du monde Conformiste Ambre, la norme est l'emploi à vie. En conséquence, un renvoi est un événement profondément démoralisant, l'expulsion forcée d'une communauté qui nous confère notre identité. Dans une perspective de Réussite Orange, le renvoi est souvent vécu comme une atteinte traumatisante au sentiment de la valeur personnelle, et dans

celle du Pluralisme Vert, comme une trahison commise par le groupe. Au stade Opale, nous pouvons avoir de cet événement une vision plus consciente : une porte se ferme, sans doute douloureusement au début, afin qu'une autre porte puisse s'ouvrir, dans une direction qui nous rapprochera peut-être de la voie qui est vraiment la nôtre. Nous pouvons y voir une invitation à réfléchir sur la nature véritable de nos forces et de nos talents et à découvrir quel travail serait plus en phase avec elles. Nous apprenons, nous grandissons, nous avançons.

Que se passe-t-il en cas de licenciement forcé ? Bien que rare, le cas se produit, par exemple si quelqu'un contrevient aux valeurs de la société. Comme il n'y a pas de hiérarchie d'autorité, le processus se déroule entre égaux. Chez Buurtzorg, quand quelqu'un a perdu la confiance de l'équipe, ses membres cherchent une solution qui convienne à tout le monde. En cas d'échec, le groupe demande la médiation de son coach régional ou d'un facilitateur. La présence d'un médiateur permet presque toujours de résoudre le problème. Parfois, la personne et l'équipe prennent des engagements mutuels et se donnent une deuxième chance. Dans d'autres cas, après discussion, la personne finit par comprendre que la confiance a été irrévocablement perdue et qu'il est temps pour elle de partir. Si l'on ne réussit pas à trouver un accord, en tout dernier recours, les membres de l'équipe peuvent demander la médiation du fondateur, Jos de Blok ; dans les rares cas où cette ultime tentative échoue elle aussi, l'équipe peut lui demander de dénoncer le contrat de la personne, ce qu'il est légalement le seul à pouvoir faire.

Rétrospectivement, dans ma propre vie, je vois bien comment le travail que j'ai perdu m'a aidé à trouver celui que je devais faire, (...) comment des pertes qui me paraissaient irréparables m'ont forcé à découvrir un sens que j'avais besoin de connaître. – Parker Palmer

Chez Morning Star, le processus est presque identique, à l'exception près qu'il est déclenché par un individu et non par une équipe, car les salariés de Morning Star ne font pas aussi étroitement partie d'une équipe. Du point de vue de Morning Star, un licenciement est la dernière étape d'un conflit et c'est donc le mécanisme de résolution de conflits qui doit gérer la situation. Le processus est lancé quand une personne demande à une autre de quitter l'entreprise. Supposez qu'une personne constate qu'un

collègue a gravement contrevenu à l'une des valeurs de la société, comme de prendre une décision importante sans solliciter l'avis de ses collègues, ou bien qu'un collègue a manqué à ses engagements de façon répétée, en dépit de plusieurs tentatives pour améliorer la situation. Cette personne peut alors enclencher le processus de résolution de conflits, en demandant à son collègue de démissionner. C'est le début des quatre temps du processus :

- Dans un premier temps, les deux collègues doivent se rencontrer en tête-à-tête pour essayer de résoudre le conflit. Durant la discussion, la personne à qui il a été demandé de partir peut proposer des façons de rétablir la confiance. À moins qu'il ne voie qu'il a irrévocablement perdu la confiance de ses collègues et que le mieux pour lui est d'aller chercher du travail ailleurs.
- S'ils ne trouvent pas d'issue, un troisième collègue est appelé comme médiateur.
- Durant la troisième étape, si celle-ci est nécessaire, on a recours à la médiation d'un jury de collègues.
- En dernier recours, on demande au président fondateur, Chris Rufer, de se joindre au jury.

Les personnes appelées comme médiateurs ou comme membres d'un jury prennent leur rôle très au sérieux. Ce qui est en jeu, c'est le principe de Morning Star de ne jamais utiliser la contrainte contre qui que ce soit. Elles ne sont pas des juges en train de prononcer un verdict. Leur rôle est d'explorer toutes les façons possibles de rétablir une relation de confiance. Le processus peut prendre beaucoup de temps si nécessaire. Ce n'est que quand la personne qui s'est vu demander de partir constate que ses collègues ont vraiment tout fait pour trouver une solution, mais sans y parvenir, qu'elle en viendra à accepter que sa démission est la seule issue raisonnable. C'est en cela que réside la force et la légitimité du processus.

Combien de personnes quittent Morning Star à la suite d'un tel processus ? Personne ne le sait : comme Morning Star considère qu'il s'agit d'un conflit privé entre deux personnes, chacun est soumis à une stricte confidentialité, comme dans toute procédure de résolution de conflits, et personne ne tient de statistiques. Mais en pratique, oui, il est clair que ce processus est mis en œuvre : certains des collègues les plus anciens à qui j'ai parlé de ces jurys m'ont dit qu'ils étaient de chauds partisans de cette

méthode. Les débats ne sont jamais faciles, notent-ils, mais il est exact qu'ils aident à trouver des issues justes et raisonnables.

Rémunération et incitations financières

Comment les entreprises Opale décident-elles des rémunérations et des incitations ? Sur ce point aussi, elles remettent profondément en question les fonctionnements classiques et adoptent des méthodes différentes. Parmi elles, le processus de décision de ce que chacun mérite de gagner (les collègues fixent leur salaire, avec l'aide de leurs pairs), le système d'incitations financières (ces incitations interférant avec la motivation intrinsèque des salariés, il vaut mieux s'en passer) et l'échelle de salaires qui est jugée acceptable (les salariés du bas de l'échelle doivent gagner assez pour pouvoir satisfaire à leurs besoins fondamentaux).

Fixation individuelle des salaires et contrôle par les pairs

Comme il n'y a pas de chefs, le processus qui permet de décider combien chacun rapporte à la maison ne peut faire intervenir que les pairs. W. L. Gore, la société connue pour avoir créé les tissus Gore-Tex, a été une pionnière de l'autogouvernance à la fin des années 1950. Pour fixer un niveau de salaire, elle demande à chacun de noter une fois par an les collègues avec lesquels il ou elle a travaillé. HolacracyOne utilise une méthode de notation similaire. Une fois par an, les collaborateurs répondent à deux questions sur tous leurs collègues :

- « Cette personne apporte à l'entreprise une contribution (très) supérieure ou (très) inférieure à la mienne. » (Sur une échelle de -3 à +3).
- « Cette personne dispose de bons éléments pour m'évaluer. » (Sur une échelle de 1 à 5).

Un simple algorithme compile les réponses et répartit les collègues en « tiroirs ». Les plus expérimentés, compétents et travailleurs se retrouvent dans les tiroirs du haut et gagnent les salaires les plus élevés ; les plus jeunes et les moins expérimentés gravitent naturellement autour des tiroirs inférieurs, où les salaires sont plus bas. Le processus est simple et facile à comprendre. Il a l'avantage d'être équitable : quand ce n'est pas seulement une personne, le patron, qui alimente le processus, mais

l'ensemble des collègues, le salaire qui en résulte a de bonnes chances de refléter plus justement notre contribution.

Certaines entreprises vont un cran plus loin : elles permettent à chacun de fixer soi-même son salaire. AES, à l'époque de Dennis Bakke, a expérimenté dans certains services une version radicale de processus de fixation de salaire par les pairs. Chacun fixait son salaire dans le cadre de la sollicitation d'avis – c'est-à-dire en recueillant les avis et les recommandations de ses pairs. De cette façon, chacun était pleinement responsable d'évaluer sa contribution personnelle, sous réserve de la faire valider par ses collègues. Semco, groupe brésilien qui réunit des sociétés de services et de production, se développe depuis de nombreuses années en laissant chacun fixer son salaire²¹.

C'est Morning Star qui, à ma connaissance, a mis au point le processus le plus élaboré : la fixation individuelle du salaire sous le regard de commissions salariales élues. Si vous travaillez chez Morning Star, une fois par an, comme tous vos collègues, vous écrivez une lettre dans laquelle vous dites à quelle augmentation vous pensez pouvoir prétendre et pourquoi. En année ordinaire, vous allez probablement vous en tenir au rattrapage de la hausse du coût de la vie. Mais si vous pensez avoir rempli un rôle plus difficile ou apporté une contribution spéciale, vous pouvez augmenter le pourcentage. Vous argumentez votre lettre avec les commentaires que vous avez reçus de vos collègues du CLOU, avec qui vous avez conclu des contrats personnels un an plus tôt, et les indicateurs de performance dont vous êtes responsable. Puis vous faites lire votre lettre à une poignée de collègues élus au comité des rémunérations (il y en a un dans chacun des quatre sites de la société). Le rôle du comité est de passer en revue toutes les lettres qu'il reçoit, de les noter et de donner un commentaire, qui peut d'ailleurs consister à dire que vous avez été trop modeste sur vos succès et que vous devriez envisager une augmentation supérieure. Ou que, par comparaison avec vos homologues, l'augmentation que vous vous êtes accordée semble élevée. Le comité n'a qu'un pouvoir consultatif. Chacun peut décider de tenir compte de son avis ou de maintenir l'augmentation initiale, auquel cas le comité peut décider de lancer avec vous le processus « Trouver un accord²² ». L'expérience de Morning Star prouve que l'on sait remarquablement bien évaluer la rémunération qu'on mérite. Année après année, il y a environ un quart du personnel qui propose une augmentation supérieure à la hausse du

coût de la vie. Et pas plus d'une poignée qui reçoit un avis comme quoi ils ont visé trop.

Dans les petites entreprises, on peut simplifier le processus. Tout le personnel peut se réunir pour discuter et apprécier la contribution de chacun et décider de son niveau de salaire à tour de rôle. C'est ainsi que sont fixées les rémunérations chez Realize!, association de quatre partenaires consultants en développement, basée aux Pays-Bas, à Amsterdam. (Cette société, qui applique les principes et les modes de fonctionnement d'Holacracy, a attiré l'attention quand deux des associés ont participé au lancement d'une série de conversations téléchargeables « *Waking up the Workplace* ».) Tous les trois mois, les associés se retrouvent pour une discussion très attendue. La réunion commence par une revue classique de l'activité : les clients, les faits marquants et les chiffres clés du trimestre. Puis vient la partie magnifique (et sensible) : chaque associé expose à tour de rôle sa vision de ce qu'il a apporté à la société au cours de ces trois mois, avec le travail qu'il a effectué, les projets qu'il a animés et l'aide qu'il a pu apporter aux autres. Pendant l'exposé, les autres associés peuvent intervenir pour compléter l'évaluation, complimenter ou poser une question critique. Quand le groupe a terminé et considère qu'il a rendu justice à la contribution de tous, ils prennent un temps de silence pour réfléchir à leur rémunération. Comment vont-ils partager les gains du trimestre d'une façon qui reflète la contribution de chacun ? À un moment, l'un des associés rompt le silence pour faire une proposition. Tantôt, la proposition semble juste et est acceptée sans autre forme de procès. Mais le plus souvent, elle sert de base à une discussion : « il me semble que mon apport sur tel sujet ou le tien sur tel autre mérite d'être davantage récompensé ». Les associés reconnaissent que la répartition exacte de l'argent n'est pas fondamentalement l'objet de la discussion. Ce qui est en cause est d'un ordre plus élevé : il s'agit de s'assurer que chacun et chacune sente que sa contribution est pleinement reconnue et que les points de vue intérieurs et extérieurs (ce que je sais et ce que les autres perçoivent) soient en phase. C'est un exercice d'ouverture, de confiance et de vulnérabilité. Les quatre associés racontent qu'ils entament invariablement cette réunion avec une certaine nervosité et qu'ils en sortent avec un sentiment de profonde gratitude (et des embrassades spontanées entre collègues) d'être membres d'une association qui fonctionne avec une telle qualité d'écoute et de confiance.

Pas de primes, mais une participation aux bénéfiques pour tous

L'opinion que l'on a sur les primes est souvent un reflet direct d'une vision du monde. Selon la vision Conformiste Ambre, on considère que chacun doit être payé selon son rang, sans primes à la performance (point de vue partagé par les syndicats : « À travail égal, salaire égal »). Selon la vision de la Réussite Orange, on pense que les salariés travailleront plus et mieux si on les y incite de façon adéquate (point de vue partagé par la plupart des patrons aujourd'hui). Et dans la vision Pluraliste Verte, on est mal à l'aise avec la nature concurrentielle des primes individuelles et les grands écarts de salaires. On préfère les primes par équipe, qui récompensent la dimension collaborative.

Qu'en est-il dans la vision Évolutive Opale ? On accorde plus de prix à ce qui motive de l'intérieur que de l'extérieur. À partir du moment où l'on gagne de quoi satisfaire ses besoins, ce ne sont pas tant les primes et les intéressements qui comptent, que le sens du travail, et la possibilité d'y exprimer ses talents et d'y réaliser ce pour quoi l'on est fait. C'est pour cette raison que la plupart des entreprises étudiées ici ont totalement supprimé les primes. Elles ont presque toutes abandonné la pratique des primes individuelles. D'un point de vue Évolutif Opale, nous nous ferions une image plutôt triste de nos semblables si nous pensions que leur motivation première est fonction de la taille de la carotte qui est agitée devant leurs yeux. Dans *La Vérité sur ce qui nous motive*, Daniel Pink conclut, après une étude approfondie, que dans le contexte complexe d'aujourd'hui, les primes sont la plupart du temps contre-productives, et qu'elles réduisent plutôt qu'elles n'améliorent les performances. Malgré cela, dans le monde des affaires, le renoncement aux primes individuelles passe encore pour une révolution : imagine-t-on des commerciaux sans objectifs et sans primes ? Tel a pourtant été le choix de toutes les sociétés que j'ai étudiées. Des DG sans bonus et sans stock options ? C'est le cas de toutes, sauf une.

Les entreprises Vertes versent souvent des primes par équipes : celles qui obtiennent des résultats supérieurs reçoivent des primes à partager à égalité entre tous leurs membres. Mais la plupart des entreprises de ce livre ont aussi abandonné ce type de prime. En revanche, quand une année a permis de réaliser de bons résultats, elles préfèrent partager une partie des résultats entre tous les collaborateurs, parfois sous forme de

pourcentage du salaire de base et parfois sous forme d'un montant identique pour tous²³. Chez FAVI, par exemple, tout le personnel touche la même prime, indépendamment du salaire de base, quand les résultats sont bons. En 2011, chacun a rapporté chez lui un chèque supplémentaire de 3 000 euros.

Réduire les inégalités de rémunérations

Aujourd'hui, dans les affaires, la pensée dominante est Orange : si l'on veut des résultats, il faut une motivation financière individuelle. Peu importe qu'il en résulte de grandes différences de salaires, du moment qu'elles sont justifiées par les mérites et l'apport de chacun. Du fait de cette façon de penser, les inégalités salariales sont montées à un niveau considérable au cours des dernières années. Et, naturellement, largement au bénéfice des dirigeants qui défendent cette façon de faire : selon les calculs de CNNMoney, en 2011, les DG des 50 sociétés du classement Fortune 50 ont touché en moyenne le chiffre ahurissant de 379 fois le salaire médian de leurs salariés²⁴, le multiple serait évidemment plus grand si l'on comparait avec le plus bas salaire de leur entreprise.

D'un point de vue Évolutif Opale, la notion de méritocratie n'est pas dépourvue de... mérite. Mais quand on paye une personne plusieurs centaines de fois ce que gagne une autre, il semble qu'on dépasse un peu les bornes. La plupart des entreprises étudiées ici s'efforcent de réduire l'écart des salaires qui a cours dans leur secteur – en augmentant les bas salaires sans laisser filer les hautes rémunérations. D'un point de vue Opale, il faut veiller particulièrement à ce que les salariés les moins payés aient suffisamment pour subvenir à leurs besoins de base (en accord avec la théorie de Maslow selon laquelle les êtres humains ne peuvent commencer à se réaliser que si leurs besoins fondamentaux sont satisfaits).

AES, comme FAVI, a éliminé le salaire horaire pour les ouvriers sur les machines et leur verse un salaire mensuel fixe. Cela a supprimé une des distinctions entre cols bleus et cols blancs ; chez AES, tous les collègues, y compris les ouvriers, étaient rémunérés selon les mêmes principes. Dennis Bakke en tire certaines conséquences :

Quand nous avons opéré ce changement dans notre politique de rémunération, il n'y avait que 10 % de notre personnel qui recevait un salaire mensuel. Les 90 % restants étaient payés à l'heure et en heures supplémentaires. Quand je suis parti, en 2002, plus de

90 % de nos 40 000 salariés, dans 31 pays, étaient payés au mois, exactement comme les dirigeants de la société. Cette mesure a eu une influence énorme pour faire tomber les barrières entre l'encadrement et les ouvriers, et pour créer le sentiment d'appartenance à une même communauté d'activité AES. En moyenne, les salariés touchaient à peu près autant qu'avant mais ils passaient moins de temps dans les usines et les bureaux. Il n'y avait pas de raison de venir quatre heures un samedi matin pour faire une réparation au lieu de rester une heure de plus un vendredi soir pour le même résultat. Dans la plupart des cas, les salariés prenaient davantage de responsabilités, d'initiatives et tiraient plus de fierté de leur travail. La conséquence la plus importante est le sentiment de dignité personnelle que cela a engendré chez les collaborateurs d'AES²⁵.

RHD, association à but non lucratif dont nous ferons connaissance au chapitre suivant, soutient que les hausses de salaires, quand elles sont possibles, devraient bénéficier en priorité aux bas salaires de façon non proportionnelle. La rémunération du DG est plafonnée à 14 fois le plus bas salaire de l'entreprise. On peut discuter sur ce chiffre – est-il trop haut ou trop bas ? – mais on notera l'astuce qui consiste à plafonner le plus haut salaire non sur le salaire moyen ou médian, comme beaucoup d'entreprises Vertes ont commencé à le faire, mais sur le plus bas. Il est donc maintenant de l'intérêt du DG et de la direction que leurs collègues les moins qualifiés gagnent assez pour vivre convenablement. Après avoir mis l'accent sur le salaire de base, RHD a créé un fonds de bourses pour donner aux salariés une chance de poursuivre des études et de pouvoir gagner davantage. Et elle a créé la monnaie qui va avec, le *RHD Equivalent Dollar*, qui permet aux collègues les moins bien payés d'augmenter leur pouvoir d'achat de biens et de services en achetant entre eux et dans leur quartier.

Payer les cols bleus au mois et plafonner la rémunération du DG peut sembler une révolution aux yeux de certains, mais je me demande si l'avenir ne nous réserve pas des changements encore plus radicaux. De nos jours, les salaires sont largement déterminés par la loi de l'offre et de la demande. Les entreprises figurant dans cette étude ont souvent supprimé l'organisation pyramidale, mais il subsiste une pyramide fantôme en termes de salaires : ceux qui, du fait de leur rôle, sont confrontés à des problèmes de plus haut niveau sont mieux payés que ceux dont le rôle est plus restreint. Il y a des gens pour soutenir que c'est juste et souhaitable,

qu'il est normal que ceux qui contribuent davantage à la réalisation du projet de l'entreprise soient payés plus. Mais on peut aussi soutenir que tous les collègues ont fondamentalement une même valeur et que tout travail effectué avec amour et application doit être honoré de la même façon, qu'il s'agisse de réflexion stratégique ou de nettoyage du sol²⁶. Il faudrait même payer davantage ceux qui frottent le sol, car leur tâche présente moins d'intérêt. Notre philosophie de la rémunération concerne au bout du compte beaucoup plus que les montants versés : elle est révélatrice de notre relation à l'argent en général, au manque et à l'abondance, et à ce que nous estimons important chez les autres et chez nous. Dans quelle mesure continuerons-nous à faire dépendre les salaires de la loi de l'offre et de la demande, à mesure que la société dans son ensemble évolue vers le stade Opale ? Je laisse à chacun le soin de le deviner.

En bref : structures, processus et modes de fonctionnement de l'autogouvernance

Des scientifiques de renom sont convaincus que la principale science de notre siècle sera la connaissance des systèmes complexes, autocatalytiques, auto-organiseurs, non-linéaires et adaptatifs. C'est ce que l'on désigne habituellement sous les noms de « complexité » ou de « théorie du chaos » (qui est, au paradigme Opale, ce que la physique newtonienne a été à la conscience Orange). Mais même si nous commençons seulement à nous y intéresser, l'autogouvernance n'est aucunement une invention nouvelle. C'est la façon dont la vie opère dans le monde depuis des milliards d'années, pour produire des créatures et des écosystèmes si magnifiques et si complexes que nous avons du mal à les comprendre. L'organisation spontanée est la force vitale du monde, qui s'épanouit au bord du chaos avec juste ce qu'il lui faut d'ordre pour canaliser son énergie mais sans pour autant ralentir les processus d'adaptation et d'apprentissage. Longtemps, nous pensions, dans notre ignorance, que nous devions interférer avec la pulsion organisatrice de la vie pour essayer de la maîtriser d'une façon ou d'une autre. Il semble que nous soyons prêts aujourd'hui à dépasser les structures rigides et à laisser les entreprises devenir vraiment vivantes. Et pourtant, l'autogouvernance reste un concept si neuf que l'on se méprend souvent sur ce qu'il signifie et sur ce qui est nécessaire pour qu'il soit opérationnel.

Malentendu n° 1 : il n'y a ni structure, ni management, ni direction

Quand on découvre le concept d'autogouvernance, on commet parfois l'erreur de penser qu'il suffit de supprimer la hiérarchie et de tout régler démocratiquement sur la base du consensus. J'espère qu'il est clair désormais qu'il s'agit, évidemment, de tout autre chose. L'autogouvernance, comme le modèle pyramidal conventionnel qu'elle remplace, nécessite un ensemble de structures, de processus et de modes de fonctionnement interdépendants. Ils conditionnent la façon dont les équipes se constituent, dont les décisions se prennent, dont les rôles se définissent et se distribuent, dont les salaires sont fixés, dont les collaborateurs sont recrutés et licenciés, et ainsi de suite. Les tableaux de la page 203 donnent une vision synoptique des modes de fonctionnement clés des entreprises autogouvernées, en comparaison avec leurs équivalents Orange qui dominent la pensée contemporaine. L'annexe 3 se livre à une analyse plus détaillée des trois types de structures autogouvernées rencontrées durant cette étude et examine comment tel ou tel type de structure peut correspondre à tel métier ou à tel contexte.

Ce qui nous intrigue d'abord dans les entreprises autogouvernées, c'est qu'elles ne sont pas structurées par la recherche du pouvoir selon les schémas hiérarchiques de la science newtonienne. Ce sont des systèmes complexes, participatifs, interconnectés, interdépendants et en évolution continue, comme les écosystèmes de la nature. La forme y découle du besoin. Les rôles se prennent, s'abandonnent et s'échangent de façon fluide. Le pouvoir est réparti. Les décisions se prennent là où elles émergent. Les innovations peuvent surgir de toute part. Les réunions se tiennent en fonction des besoins. Des groupes de travail se forment aussi spontanément et rapidement qu'ils se dispersent. Voici comment le président fondateur de Morning Star, Chris Rufer, décrit la structure des entreprises autogouvernées :

Les nuages se forment et disparaissent en fonction des conditions atmosphériques : la température et l'hygrométrie entraînent la condensation ou l'évaporation des molécules d'eau. Les entreprises devraient en faire autant : il faut que les structures apparaissent et disparaissent en fonction des forces à l'œuvre dans l'entreprise. Quand on est libre d'agir, on peut percevoir ces forces et adopter les modes d'actions les mieux adaptés à la réalité²⁷.

Les tâches de la direction – fixer le cap et les objectifs, planifier, diriger, vérifier et évaluer – n’ont pas disparu. Elles ne sont tout simplement plus concentrées dans des rôles managériaux dédiés. Comme elles sont distribuées largement et non plus contenues dans des limites étroites, on peut soutenir qu’il y a davantage d’activité managériale et directoriale dans les entreprises Opale non pas « en dépit » mais bien « du fait » de l’absence de dirigeants à plein temps.

Malentendu n° 2 : tout le monde sur un pied d’égalité

De mémoire d’homme, le problème des différences de pouvoir a toujours empoisonné la vie des entreprises. C’est de l’inégalité de distribution du pouvoir que naît pour l’essentiel la peur qui parcourt silencieusement les entreprises, ainsi que la politique, les silos, la cupidité, les reproches et le ressentiment que cette peur alimente.

Point intéressant à noter, l’entrelacs des structures et des processus qui permet l’autogouvernance ne résout pas le problème de la répartition inégalitaire du pouvoir : il le transcende. Essayer de résoudre ce problème obligerait à donner le même pouvoir à tout le monde (idée en phase avec la vision Pluraliste Verte du monde). Ainsi, les coopératives ont cherché dans le partage de la propriété une méthode de partage égalitaire du pouvoir. Il est à noter qu’aucune des entreprises que j’ai étudiées n’est la propriété de ses salariés ; la question de l’actionnariat salarié ne semble pas très importante quand le pouvoir est réellement réparti.

D’un point de vue Évolutif Opale, la bonne question n’est pas : comment peut-on donner le même pouvoir à tout le monde ? C’est plutôt : comment faire en sorte que chacun ait du pouvoir ? Le pouvoir n’est pas envisagé comme un jeu à somme nulle, où le pouvoir de l’un doit forcément avoir été retiré à l’autre. Mais si nous reconnaissons que nous sommes tous interconnectés, plus l’un a de pouvoir, plus l’autre peut devenir puissant. Plus il a de pouvoir pour faire avancer la mission de l’entreprise, plus il me donne d’occasions d’apporter ma propre contribution.

De mémoire d’homme, le problème des différences de pouvoir a toujours empoisonné la vie des entreprises. Les entreprises Opale ne résolvent pas ce problème, elles le transcendent.

Et là, nous tombons sur un beau paradoxe : même si le niveau de pouvoir de chacun est différent, tout le monde peut avoir du pouvoir. Si je suis ouvrier spécialisé, si mon milieu, ma formation, mes centres d'intérêt et mes talents me prédisposent pour ce genre de travail, mon périmètre de préoccupations sera plus limité que le vôtre, si votre rôle est de coordonner la conception d'une nouvelle usine. Et pourtant, si au sein de ce qui compte pour moi, je peux prendre toutes les initiatives que je veux grâce à la sollicitation d'avis, je dispose de tout le pouvoir dont j'ai besoin.

Ce paradoxe est incompréhensible à partir de la métaphore implicite qui nous fait aujourd'hui voir les entreprises comme des machines. Dans une machine, un petit mouvement du grand pignon du haut suffira à mettre en mouvement une foule de petits pignons. L'inverse n'est pas vrai : un petit pignon du bas aura beau faire tout ce qu'il peut, il ne réussira pas à faire bouger la grande roue d'en haut. La métaphore de la nature comme système complexe capable de s'organiser lui-même convient beaucoup mieux à ce paradoxe. Dans un écosystème, des organismes interconnectés s'épanouissent sans que l'un d'entre eux exerce le pouvoir sur un autre. Une fougère ou un champignon peut exprimer pleinement sa nature sans monter vers le ciel comme l'arbre à côté duquel elle pousse. À travers un système complexe d'échanges de nutriments, d'humidité et d'ombre, le champignon, la fougère et l'arbre coopèrent, sans se faire de concurrence, pour réaliser tout ce qu'ils portent en eux de plus grand et de meilleur.

La même chose vaut pour les entreprises : il ne s'agit pas que tout le monde soit égal ; il s'agit de donner à chaque salarié le droit de réaliser tout son potentiel de croissance, en force et en santé. Finie la hiérarchie de dominance, la structure dans laquelle les patrons ont le pouvoir sur leurs subordonnés. Et, pour cette raison même, toutes sortes de hiérarchies naturelles, évolutives et se recouvrant partiellement peuvent émerger comme, par exemple, des hiérarchies de développement, de compétence, de talent, d'expertise ou de reconnaissance. C'est un point que le spécialiste du management qu'est Gary Hamel a noté à propos de Morning Star :

Morning Star est une collection de hiérarchies naturelles dynamiques. Il n'y a pas une hiérarchie, unique et rigide, mais il y a une multitude de hiérarchies souples. Sur tel ou tel sujet, la voix de tel ou tel collègue comptera plus que les autres, en fonction de sa compétence et de sa volonté de s'impliquer. Ce sont des hiérarchies

d'influence, pas de position, et elles se construisent du bas vers le haut. Chez Morning Star, on accumule de l'autorité en faisant la preuve de sa compétence, en prêtant main forte à ses pairs et en créant de la valeur. Cessez de le faire et votre influence déclinera, ainsi que le montant de votre salaire²⁸.

En vérité, ces entreprises sont tout sauf « plates », terme fréquemment utilisé pour décrire les entreprises qui ont peu ou pas de niveaux hiérarchiques. Au contraire, elles sont vivantes et mobiles en toutes directions, permettant à chacun de saisir les occasions qui se présentent. Jusqu'où vous irez dépend de vos talents, de vos intérêts, de votre caractère et du soutien que vous donnez envie à vos collègues de vous apporter. Cela n'a plus rien à voir avec les contraintes de l'organigramme.

Malentendu n° 3 : il s'agit d'autonomisation

Une multitude d'entreprises se targuent aujourd'hui d'autonomiser. Mais sentez bien l'ironie douloureuse de cette déclaration. Si les salariés ont besoin d'être autonomisés, c'est parce que la conception même du système concentre le pouvoir au sommet et condamne les étages inférieurs à une quasi impuissance, sauf si les dirigeants ont assez de générosité pour céder une partie de leur pouvoir. Dans les entreprises Opale, les collègues ne sont pas autonomisés par la bonne volonté de la direction. L'autonomie est inscrite dans le tissu même de l'entreprise, dans sa structure, ses processus et ses modes de fonctionnement. Les individus n'ont pas besoin de se battre pour conquérir du pouvoir. Ils l'ont, un point c'est tout. Pour ceux qui découvrent l'autogouvernance, l'expérience peut être ambivalente au début. Car la liberté est inséparable de la responsabilité : il n'est plus possible de faire remonter à sa hiérarchie les problèmes, les décisions pénibles ou les coups de fil difficiles et de laisser le patron s'en occuper. Impossible de se réfugier dans les reproches, l'apathie ou le ressentiment. Il faut que chacun devienne adulte et assume pleinement la responsabilité de ses pensées et de ses actions, et ce n'est pas un apprentissage facile pour tous. Ceux qui avaient exercé des fonctions de direction ou d'encadrement éprouvent parfois un immense soulagement à ne plus avoir à gérer les problèmes de tout le monde. Mais nombreux aussi sont ceux qui éprouvent la douleur fantôme de ne plus pouvoir exercer le pouvoir qui était autrefois lié à leur poste.

Du moment où le pouvoir est partagé (...) les personnes se sentent utiles et appréciées, parce qu'elles sont effectivement utiles et appréciées. – Dennis Bakke

Parmi les penseurs et les acteurs de premier plan qui réfléchissent à l'organisation des entreprises, nombreux sont ceux qui concentrent leur énergie sur la façon d'augmenter le niveau de conscience des dirigeants. Voici le cheminement de leur réflexion : si seulement les dirigeants pouvaient faire preuve de plus de bienveillance, d'humilité, d'autonomisation et d'écoute, s'ils étaient davantage conscients de l'ombre qu'ils projettent, ils exerceraient leur pouvoir plus attentivement et créeraient des lieux de travail moins pathogènes et plus productifs. Le fondateur d'Holacracy, Brian Robertson, l'a bien formulé sur son blog :

Nous assistons à des tentatives de rendre les dirigeants plus conscients, de les éveiller, d'en faire des dirigeants au service de leur entreprise, des dirigeants qui donnent de l'autonomie (...) Et pourtant : (...) si vous avez besoin que quelqu'un d'autre fasse attention à sa façon d'exercer le pouvoir et vous fasse de la place, c'est que vous êtes en position de victime. Telle est l'ironie de l'autonomisation, et pourtant, nous ne pouvons guère faire mieux, dans notre mode de fonctionnement conventionnel, que d'essayer d'être des dirigeants conscients et qui donnent de l'autonomie²⁹.

Si nous ne pouvons pas sortir du schéma pyramidal, alors, comme le note Robertson, le mieux que nous puissions faire est d'essayer de réparer les conséquences pathologiques de l'inégalité devant le pouvoir grâce à une direction plus éclairée. Les entreprises Opale ouvrent un champ nouveau en montrant qu'il est possible de transcender ce problème et pas seulement d'en réparer les conséquences. Il nous est possible de réinventer les structures et les modes de fonctionnement des entreprises de façon à ce que tout le monde ait du pouvoir et que personne ne soit impuissant.

Malentendu n° 4 : on est encore au stade expérimental

Une autre erreur commune est que l'autogouvernance en est encore au stade expérimental. Ce n'est plus vrai : elle a prouvé sa valeur à maintes reprises, à la fois à petite et à grande échelle, et dans des métiers divers. W. L. Gore, entreprise de chimie surtout connue comme fabricant des

tissus Gore-Tex, fonctionne en autogouvernance depuis sa création à la fin des années 1950. Whole Foods, avec ses 60 000 salariés et son chiffre d'affaires de 9 milliards de dollars, exploite plus de 300 magasins qui fonctionnent en unités autonomes (le reste de l'entreprise ayant une structure hiérarchique plus conventionnelle). Chaque magasin comporte en général huit unités autonomes, les services centraux étant structurés hiérarchiquement et selon un principe d'autonomisation.

L'orchestre de chambre Orpheus fonctionne depuis sa création en 1972 sur une base d'autogouvernance intégrale. Orchestre en résidence au Carnegie Hall de New York, il collectionne les critiques enthousiastes et est considéré par beaucoup comme l'un des meilleurs orchestres du monde. Il n'a pas de chef. Ce sont ses musiciens qui prennent toutes les décisions artistiques, depuis le choix du répertoire jusqu'à la façon dont un morceau doit être joué. Ils décident qui ils recrutent, où ils jouent et avec qui ils collaborent.

Certaines entreprises virtuelles et à base de bénévolat pratiquent l'autogouvernance à des échelles vertigineuses. En 2012, Wikipédia comptait 100 000 contributeurs actifs. On estime que le nombre des contributeurs de Linux est du même ordre. Si ces chiffres vous paraissent élevés, que dire d'une association de bénévoles comme les Alcooliques Anonymes : elle comptait en 2014 1,8 million de membres qui participaient à plus de 100 000 groupes dans le monde – chacun fonctionnant en autogouvernance complète.

Je suis convaincu que c'est d'avoir grandi dans un monde d'entreprises hiérarchisées conventionnelles qui rend l'autogouvernance si difficile à accepter. Les jeunes, ceux que l'on désigne comme la génération Y, ou la génération « F » pour Facebook, ont grandi avec le Web et ils « pigent » l'autogouvernance instinctivement. Selon Gary Hamel, sur le Web :

- *personne ne peut tuer une bonne idée ;*
- *tout le monde peut entrer ;*
- *n'importe qui peut prendre la direction ;*
- *personne ne peut dicter sa loi ;*
- *chacun choisit sa cause ;*
- *on peut facilement rebondir sur ce que les autres ont fait ;*
- *on n'a pas à supporter les brutes ni les tyrans ;*
- *les agitateurs ne se font pas marginaliser ;*
- *c'est en général l'excellence qui gagne (et pas la médiocrité) ;*
- *les façons de faire qui tuent l'enthousiasme se font renverser ;*
- *les contributions géniales sont reconnues et célébrées³⁰.*

De nombreux chefs d'entreprises et responsables de ressources humaines se plaignent que les jeunes de la génération Y soient difficiles à gérer. Et c'est normal, ils ont grandi avec la révolution Internet, dans un monde où l'influence est fonction de ce que l'on apporte et de la réputation dont on jouit, pas de la position acquise. Pourquoi donc voudraient-ils autre chose que l'autogouvernance dans le cadre professionnel ? Et qui, à ce compte, voudrait autre chose ?

Autogouvernance

	Mode de fonctionnement Orange	Mode de fonctionnement Opale
<i>Structure d'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchie pyramidale 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes autonomes • En cas de besoin, des coachs (sans responsabilité sur le bilan ni autorité managériale) supervisent plusieurs équipes
<i>Fonctions support</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pléthore de fonctions centrales : RH, informatique, achats, finances, contrôle, qualité, sécurité, gestion du risque, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des fonctions sont assurées au sein des équipes ou par des groupes de travail volontaires. • Les rares postes de siège n'ont qu'une fonction consultative
<i>Coordination</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions à date fixe à tous les niveaux, depuis le comité exécutif jusqu'en bas, avec comme conséquence fréquente une surcharge de réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réunion de comité exécutif • Coordination et réunions en fonction des besoins

	Mode de fonctionnement Orange		Mode de fonctionnement Opale
<i>Projets</i>	<ul style="list-style-type: none">• Machinerie pesante (directeurs de programmes, chefs de projet, diagrammes de Gantt, planification, budgets, etc.) pour essayer de maîtriser la complexité et de hiérarchiser les allocations de ressources		<ul style="list-style-type: none">• Gestion de projet radicalement simplifiée• Pas de chefs de projet, les affectations sont faites par l'équipe• Peu ou pas de planification de budget, hiérarchisation naturelle des allocations
<i>Titres et description de postes</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tous les postes ont un titre et une description de poste		<ul style="list-style-type: none">• Des rôles fluides et élémentaires à la place des descriptions de poste figées• Pas de titres
<i>Prise de décision</i>	<ul style="list-style-type: none">• En haut de la pyramide• Toute décision peut être invalidée par un supérieur hiérarchique		<ul style="list-style-type: none">• Processus totalement décentralisé sur la base de la sollicitation d'avis (ou des mécanismes de décisions holocratiques)
<i>Gestion de crise</i>	<ul style="list-style-type: none">• Des petits groupes de conseillers se rencontrent confidentiellement pour accompagner le DG dans sa prise de décisions qui sont ensuite communiquées aux échelons inférieurs• On ne communique qu'après avoir pris les décisions		<ul style="list-style-type: none">• Communication transparente• Tout le monde est impliqué pour que l'intelligence collective fasse émerger la meilleure réponse possible• S'il faut suspendre le processus de prise de décision par sollicitation d'avis, c'est dans un périmètre et pendant une durée définis

	Mode de fonctionnement Orange		Mode de fonctionnement Opale
<i>Achats et investissements</i>	<ul style="list-style-type: none">• Seuils d'autorisation en fonction du niveau hiérarchique• Budgets d'investissements pilotés par la direction générale		<ul style="list-style-type: none">• Tout le monde peut engager n'importe quelle dépense, sous réserve d'avoir sollicité les avis• Les budgets d'investissement des équipes sont soumis à l'examen des collègues
<i>Circuits d'information</i>	<ul style="list-style-type: none">• L'information est le pouvoir : elle n'est diffusée qu'à ceux qui en ont besoin		<ul style="list-style-type: none">• Toute l'information est accessible à tous en temps réel, sur tous les sujets y compris les finances de la société et les rémunérations
<i>Résolution de conflits</i>	<p>(Les conflits sont souvent passés sous silence ; pas de méthode de résolution de conflits)</p>		<ul style="list-style-type: none">• Méthode de résolution de conflit par étapes• Culturellement, les conflits ne doivent pas sortir du cercle des parties concernées et des médiateurs ; l'extérieur n'est pas impliqué
<i>Attribution des rôles</i>	<ul style="list-style-type: none">• La course aux promotions distribuées au compte-gouttes débouche sur des stratégies politiques et des comportements dysfonctionnels• Silos : chaque directeur est maître chez lui		<ul style="list-style-type: none">• Pas de promotions mais une réorganisation fluide des rôles conditionnée par l'accord des pairs• Obligation de s'exprimer sur les questions qui sortent de son domaine d'autorité

REINVENTING ORGANIZATIONS

	Mode de fonctionnement Orange		Mode de fonctionnement Opale
<i>Gestion de la performance</i>	<ul style="list-style-type: none">• Accent sur la performance individuelle• Évaluations par la hiérarchie		<ul style="list-style-type: none">• Accent sur la performance collective• Évaluation des performances individuelles par les pairs
<i>Rémunérations</i>	<ul style="list-style-type: none">• Décision prise par le supérieur hiérarchique• Primes individuelles• Les principes méritocratiques peuvent conduire à d'importants écarts de salaires		<ul style="list-style-type: none">• Auto-évaluation du niveau de salaire avec péréquation par les pairs pour le salaire de base• Pas de primes ; partage des bénéfices à parts égales• Écarts de salaires plus réduits
<i>Licenciements</i>	<ul style="list-style-type: none">• C'est le patron qui a autorité pour licencier un subordonné (avec accord des RH)		<ul style="list-style-type: none">• Le licenciement est la dernière étape du mécanisme de résolution de conflit par médiateurs• Très rare dans les faits

CHAPITRE 2.4

EN QUÊTE DE PLÉNITUDE (pratiques générales)

L'être humain (...) se vit, lui, ses pensées et ses sentiments, comme une entité séparée du reste du monde. Cette illusion est comme une prison, qui l'enferme dans le cercle de ses désirs et de l'affection qu'il porte à quelques proches. Notre tâche doit être de nous sortir de cette prison en élargissant le périmètre de notre compassion à toutes les créatures vivantes et la nature entière dans toute sa beauté.

– Albert Einstein

L'entreprise a toujours été un lieu où l'on vient masqué, au sens figuré comme au sens littéral, ou presque. Le masque, au sens littéral, c'est la soutane violette de l'évêque, le costume du cadre, la blouse du médecin ou les uniformes des vendeurs et des serveurs, pour ne citer que quelques exemples. L'uniforme rend visible l'identité professionnelle et la position hiérarchique de la personne. Il manifeste aussi l'autorité que l'entreprise exerce sur elle : le porteur de l'uniforme ne s'appartient pas totalement. On ne lui demande pas d'être lui-même mais de conformer son comportement et son attitude à ce qui est attendu de lui.

L'uniforme exerce aussi une influence plus subtile : les gens croient souvent devoir laisser de côté une part de leur personnalité quand ils s'habillent pour le travail. Ils revêtent leur masque professionnel, conforme aux attentes de leur cadre de travail. Dans la plupart des cas, il s'agit de faire montre de volonté virile, d'étaler sa détermination et sa force, et de dissimuler doutes et vulnérabilité. Les aspects féminins du moi – l'attention à l'autre, le questionnement, un abord engageant – sont au

mieux négligés, au pire refoulés. L'intelligence rationnelle est valorisée au détriment de toutes les autres formes d'intelligence : sur la plupart des lieux de travail, nos dimensions émotionnelles, intuitives et spirituelles paraissent déplacées. Pour l'essentiel, les entreprises sont, au sens plein du mot, des lieux inanimés, incapables d'accueillir notre identité profonde et les aspirations secrètes de notre âme.

Pour quelle raison renonçons-nous à une part aussi importante de notre identité quand nous allons travailler ? À cause d'une convergence de peurs qui implique aussi bien les salariés que leurs entreprises. Du côté des entreprises, c'est la peur que tout aille à vau l'eau si les salariés apportent au travail tout ce qui les constitue – humeurs, singularités et vêtements du week-end. L'armée sait depuis longtemps qu'il est beaucoup plus facile de commander des hommes si on leur donne le sentiment qu'ils sont interchangeables. Les salariés, de leur côté, craignent d'exposer leur identité profonde au ridicule et de paraître étranges et déplacés s'ils se montrent tels qu'ils sont, sous tous leurs aspects. On considère alors qu'il vaut mieux jouer la prudence et se cacher derrière un masque professionnel pour dissimuler ce que l'on est vraiment.

Vous pouvez juger une organisation à la quantité de mensonges qu'il vous faut dire pour pouvoir en faire partie.
– Parker Palmer

Les sagesse traditionnelles du monde entier tiennent sur le sujet un discours plus profond : fondamentalement, nous sommes tous reliés les uns aux autres ainsi qu'au tout dont nous faisons partie. Mais nous avons oublié cette vérité. Nous avons été séparés à la naissance et notre éducation a cultivé ce sentiment de séparation par rapport à notre nature profonde, ainsi que par rapport aux personnes et à la vie qui nous entourent. Selon ces traditions, notre plus haute vocation ici-bas est de nous réapproprier ce lien à la totalité, aussi bien à l'intérieur de nous-mêmes que dans notre rapport au monde extérieur.

C'est cette vision spirituelle qui inspire la deuxième avancée qu'effectuent les entreprises Opale : elles créent un espace dans lequel nous pouvons nous appuyer pour retrouver le lien avec le tout. Des choses extraordinaires vont se produire si nous osons travailler avec la totalité de ce que nous sommes. Chaque fois que nous laissons un peu de nous-

mêmes derrière nous, nous nous coupons d'une partie de notre potentiel, de notre créativité et de notre énergie. Comment nous étonner, dès lors, que la vie semble si souvent s'être retirée des environnements professionnels ? Nous allons découvrir avec stupéfaction qu'il y a infiniment plus en nous que nous ne l'avions jamais imaginé. Dans les relations que nous entretenons avec nos collègues, nous allons voir disparaître presque tout ce qui rendait le lieu de travail désagréable et inefficace. Le travail devient un vecteur de solidarité pour nous aider mutuellement à révéler notre grandeur intérieure et à réaliser notre vocation.

L'autogouvernance contribue fortement à nous permettre de nous montrer davantage tels que nous sommes. Quand on n'a plus à se battre pour des promotions distribuées au compte-gouttes, à faire plaisir à un patron, à jouer des coudes pour passer devant des concurrents, tout ce qui empoisonne les relations au sein des entreprises disparaît largement. « *Ici, je sens que je peux être complètement moi-même* » est une expression que j'ai souvent entendue dans les entreprises autogouvernées que j'ai étudiées. Quand il n'y a plus de patron pour regarder par-dessus mon épaule, plus de subordonnés à maintenir dans le rang et plus de collègues qui peuvent me faire concurrence, je peux enfin baisser la garde et concentrer mon énergie sur mon travail. Dans ces entreprises, il est souvent fait référence au triangle archétypal de l'analyse transactionnelle d'Éric Berne – parent/enfant/adulte –, afin de décrire comment l'autogouvernance crée un espace où peuvent se déployer des comportements professionnels plus sains. La relation patron/subordonné évolue souvent vers une relation parent/enfant des plus malsaines. Au contraire, la structure des entreprises autogouvernées incite à nouer des relations d'adulte à adulte, indépendamment des différences de formation, d'ancienneté et de périmètre de travail. Dans un système d'égaux, si nous tentons de nous comporter en parent, ou en enfant – ce qui en l'occurrence revient au même –, nos collègues auront vite fait de nous dire que ça ne va pas.

Le fondateur d'Holacracy, Brian Robertson, a parfois recours à une autre structure archétypale pour prouver à quel point l'autogouvernance rend les relations plus saines, en nous aidant à sortir du schéma persécuteur/sauveur/victime au profit du schéma challenger/entraîneur/créateur :

Je trouve depuis longtemps que le triangle dramatique de Karpman – persécuteur/sauveur/victime – est très intéressant. Nous le voyons tout le temps à l'œuvre dans les entreprises et les gens finissent toujours par s'inscrire dans ce schéma. (...)

C'est une fantastique référence pour juger de l'efficacité d'Holacracy : elle rend vraiment difficile de se complaire dans une attitude de victime. C'est possible, bien sûr, mais c'est difficile parce que l'extérieur ne cesse de vous présenter un miroir et de vous renvoyer que : « Vous avez les moyens de réduire vos tensions. Si vous adoptez le rôle de la victime, c'est votre choix. Cela vient peut-être du fait que vous ne savez pas faire autrement, mais ce n'est certainement pas parce qu'on vous persécute. Vous pouvez choisir de vous installer dans ce schéma, mais c'est votre décision. » Et c'est une bonne façon d'inciter la personne à adopter la posture du créateur : « Bon, d'accord, je peux faire une proposition, je peux réduire la tension, je peux agir pour modifier mon environnement. »

Avant Holacracy, il était facile pour celui qui tentait de diriger une entreprise et d'en assumer les contraintes de finir dans le rôle du persécuteur. (...) Holacracy offre une puissante alternative : (...) désormais, je peux jouer le rôle du challenger. Maintenant, je peux dire : « D'accord, parfait, qu'allez-vous faire ? La décision est entre vos mains. Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? » Je peux poser des questions, je peux « challenger ».

J'ai entendu une belle histoire (...) racontée par Bernard Marie Chiquet, un de nos formateurs agréés, à propos de son passé dans le rôle du sauveur. Il raconte avec quelle facilité il endossait l'habit du sauveur dans sa vie professionnelle et comment grâce à Holacracy il prend désormais une posture d'entraîneur : « J'en ai fini avec le rôle du sauveur, dit-il, parce que, de toutes façons, dans ce genre d'environnement, il n'y a plus de victimes à sauver¹.

L'autogouvernance réduit considérablement les réseaux subtils des peurs qui nous empêchent d'être nous-mêmes au sein des entreprises. Certaines entreprises comme Holacracy et Morning Star, font tourner toute leur pratique autour de l'autogouvernance et ne sentent guère la nécessité d'y ajouter d'autres pratiques pour favoriser l'affirmation de soi (« *wholeness* ») individuelle ou collective. Au contraire, d'autres entreprises constatent que, même en l'absence de hiérarchie, il n'est pas facile de vivre dans une société d'égaux. Nous apportons tous au travail notre histoire et notre bagage personnels. Peut-être la seule présence des autres suffit-elle à faire naître un besoin d'être aimé, ou un désir d'être parfait ou de donner une image de compétence et de réussite, ou de dominer ou d'être dominé.

Or les entreprises Opale voient précisément dans cette difficulté à être pleinement nous-mêmes une opportunité. Elles inventent des pratiques d'entraide qui permettent aux personnes de se soutenir dans leur *travail intérieur* pendant qu'elles effectuent le *travail extérieur* de l'entreprise. Chaque évènement qui provoque des peurs nous fournit l'occasion d'apprendre, de progresser vers plus de plénitude, de nous réapproprier des aspects de nous-mêmes que nous avons négligés ou repoussés dans nos zones d'ombre.

Inviter notre humanité au travail

La plupart des pratiques qui nous invitent à être pleinement nous-mêmes sont d'une simplicité surprenante. Cependant, nous sommes tellement habitués à l'étroitesse aseptisée de notre lieu de travail qu'elles peuvent nous paraître déplacées dans le contexte professionnel. Prenons l'exemple de Sounds True, entreprise du Colorado qui diffuse l'enseignement des maîtres spirituels sous forme d'enregistrements, de vidéos, de livres et de séminaires en ligne. Au début, Tami Simon, sa fondatrice et actuelle présidente, venait au bureau avec son chien. L'entreprise s'étant développée, des collaborateurs ont été recrutés et ils n'ont pas tardé à demander s'ils pouvaient amener leur chien eux aussi. Tami ne voyait pas pourquoi elle le leur aurait refusé, en dehors d'un éventuel problème de propreté qui a été traité par la règle du « trois crottes et c'est la porte », règle d'ailleurs appliquée avec beaucoup de souplesse. Aujourd'hui, l'entreprise compte 20 chiens pour 90 collaborateurs et il est fréquent que deux ou trois collaborateurs participent à une réunion avec leur chien à leurs pieds. On a observé que la présence des chiens provoque un effet particulier : les animaux nous incitent à nous enraciner, ils font ressortir le meilleur de nous-mêmes. Le simple geste de caresser un chien exerce un effet apaisant, nous relie à notre corps et ralentit le tourbillon du mental. Et quand nous caressons le chien d'un collègue ou qu'un collègue caresse le nôtre, il se crée entre nous une communauté subtile. Les salariés de Sounds True ont découvert qu'en ouvrant la porte aux chiens, c'est à un surcroît d'humanité qu'ils l'ont aussi ouverte.

Un phénomène du même ordre s'est produit chez Patagonia. À Ventura (Californie), le siège de ce fabricant de vêtements de plein air abrite un Centre de développement de l'enfant. Il est ouvert aux enfants des salariés, à partir de quelques mois et jusqu'à l'âge du jardin d'enfants. Ils

jouent sur le terrain de jeu voisin, ils viennent voir leurs parents et les retrouvent à la cafétéria où ils déjeunent avec leurs collègues : leurs rires et leur babil font partie de l'environnement sonore habituel des bureaux. Il n'est pas rare de voir une maman changer son bébé au beau milieu d'une réunion. Les relations changent de façon subtile mais profonde : on cesse de ne se considérer que comme collègues de travail, et on se découvre en tant que personnes capables de tout l'amour et de toute l'attention que suscitent de jeunes enfants. Quand on a joué ensemble avec un bébé pendant le déjeuner, il devient plus difficile de se sauter à la gorge pendant la réunion qui suit².

Autoriser la présence des chiens et des enfants ne change pas la face du monde, et pourtant, en quinze ans de conseil et de coaching, je n'avais jamais vu d'entreprise le faire. Et je m'interroge : jusqu'où sommes-nous allés dans la folie de la séparation pour trouver ces pratiques étranges ? Bien entendu, il ne manquera pas de gens pour soutenir que les animaux et les enfants nous distraient de notre travail. Mais je pense aujourd'hui que quelque chose de plus profond est en jeu : il est rassurant de ne laisser apparaître au travail qu'une petite partie de nous-mêmes. Peut-être que la raison pour laquelle nous n'aimons pas l'idée d'amener des bébés ou des animaux au travail, c'est que leur présence rend difficile de ne pas montrer à nos collègues notre autre face, celle qui est fondamentalement capable d'amour et d'attention.

Cadres de travail ouverts et protecteurs

Toutefois, sous nos peurs, au niveau le plus profond, toute une partie de nous-mêmes aspire à ne plus être séparée, à surmonter nos divisions intérieures et à honorer la vérité de notre âme. Pourquoi donc est-il si difficile d'accéder à la non-séparation et si facile de retomber dans la séparation ? Se montrer complètement soi-même nous paraît risqué. Nous laissons tout le monde voir qui nous sommes, et nous exposons la part la plus précieuse de nous-mêmes à l'éventualité de la critique, du ridicule ou du rejet. Parker Palmer, pédagogue, écrivain et militant, a passé sa vie à étudier les conditions qui nous permettent de chercher et de réussir à être entièrement nous-mêmes au milieu des autres :

Quel est le genre d'espace qui nous donne la meilleure chance d'entendre la vérité de notre âme et de nous y conformer ? (...) Ma réponse vient de la seule métaphore à ma connaissance qui reflète la nature de l'âme tout en respectant son mystère : l'âme est un animal sauvage. Comme lui, elle est solide, résiliente, fûtée, pleine de ressources et autonome : elle sait comment survivre dans des lieux hostiles. Nous sommes nombreux à découvrir ces qualités dans les moments les plus sombres de notre vie, quand les facultés sur lesquelles nous comptons habituellement nous font totalement défaut, quand l'intellect ne sert plus à rien, quand les émotions sont mortes, la volonté impuissante et le moi en morceaux. Mais, parfois, au plus épais des forêts de notre vie intérieure, nous percevons la présence de quelque chose qui sait rester en vie et qui nous aide à avancer. Ce « quelque chose », je suggère que c'est notre âme, résistante et tenace.

Toutefois, si solide qu'elle soit, l'âme est également farouche. Comme un animal sauvage, elle recherche la sécurité du couvert des sous-bois, surtout quand il y a du monde autour. Si nous voulons voir un animal sauvage, nous savons que la dernière chose à faire est d'entrer en force dans le bois en criant pour qu'il en sorte. Mais si nous entrons sans bruit, si nous attendons patiemment, assis au pied d'un arbre, si nous respirons au rythme de la terre et si nous nous fondons dans le décor, la créature sauvage que nous désirons voir fera peut-être une apparition. (...)

Malheureusement, dans notre culture, une communauté se résume souvent à une troupe qui entre en force dans les bois, effrayant l'âme et la faisant fuir. (...) Ces conditions, ce qui peut émerger, c'est l'intellect, les émotions, la volonté, le moi, mais pas l'âme que nous avons fait fuir, avec tout ce qu'elle inspire, les relations respectueuses, la bonne volonté et l'espoir³.

Foncer dans le tas, c'est le comportement collectif que nous avons appris à adopter dans les entreprises. Il suffit d'un commentaire sarcastique ou d'un haussement de sourcils en réunion pour que l'âme se terre. Et si nous voulons inviter la totalité de ce que nous sommes à se montrer, y compris la petite voix intérieure de notre âme, il faut que nous ayons créé au travail des espaces protecteurs et bienveillants. Nous devons apprendre à discerner et à surveiller les façons subtiles dont nos paroles et nos actes peuvent saper le sentiment de sécurité et la confiance au sein d'une communauté de collègues.

Resources for Human Development (RHD), association sans but lucratif basée à Philadelphie, se bat depuis plus de 40 ans, pour créer et entretenir des espaces de travail protecteurs et ouverts qui invitent à être totalement soi-même. RHD a démarré en 1970 avec un contrat de 50 000 dollars pour ouvrir des services psychiatriques de proximité dans la banlieue de Philadelphie. Aujourd'hui, dans 14 États, ses 4 600 collaborateurs offrent des services d'une valeur totale de 200 millions de dollars à des dizaines de milliers de personnes nécessiteuses : foyers et abris pour les malades mentaux, pour les personnes souffrant d'un handicap de développement, d'une addiction aux drogues ou à l'alcool, à des anciens condamnés et à des sans-abris. Elle exploite également des services psychiatriques de jour et suit des enfants perturbés, chez eux et à l'école.

Se montrer complètement soi-même nous paraît risqué. Il nous faut des espaces protégés avant de pouvoir laisser les autres voir ce que nous sommes en profondeur, nos dons, nos aspirations profondes et ce qui nous préoccupe.

RHD, comme AES et comme FAVI, est explicitement fondée sur un ensemble de postulats fondamentaux concernant les personnes et le travail. Dans le cas de RHD, ils sont : 1. *que tout le monde est d'égale valeur humaine* ; 2. *que, sauf preuve du contraire, tout le monde est fondamentalement bon* ; et 3. *qu'il n'y a jamais une seule bonne façon de résoudre les problèmes qui se posent dans l'entreprise*. Tous les programmes de RHD sont gérés par des équipes autonomes d'une vingtaine de personnes en moyenne, et jusqu'à 40 ou 50 dans les cas extrêmes. Les « unités », comme RHD appelle ces équipes, sont encouragées à développer la conscience de leur rôle, leur fierté d'appartenance et le sentiment de leur identité. Au sein des unités, il n'y a pas de descriptions de poste. Elles sont responsables de la totalité de leur activité, de la définition de leur stratégie jusqu'au recrutement et aux achats, de leur budget jusqu'au suivi des résultats. Le personnel du siège est le plus réduit possible. Les spécialistes, comme les gestionnaires de budget qui accompagnent les équipes en matière financière ou les cliniciens, ont un rôle de conseil mais la décision finale appartient à l'unité. Chez RHD, les équipes sont animées par un « directeur d'unité ». Pas plus que les « *team leaders* » de FAVI, les directeurs d'unité n'ont le pouvoir d'imposer des décisions et ne peuvent licencier qui que ce soit unilatéralement.

« Au-dessus » des équipes, il n'y a pas d'encadrement intermédiaire, mais des animateurs de pôle qui accompagnent un certain nombre d'unités comme le font les « coachs régionaux » de Buurtzorg. Les animateurs de pôle sont censés être tenus informés des gros problèmes qui se posent ou qui pourraient se poser ; ils sont là pour conseiller ou pour aider mais c'est l'unité qui est responsable de résoudre les problèmes. Ils n'ont pas d'objectifs d'activité et ne sont pas comptables des résultats financiers des unités qu'ils couvrent. On évite que des unités qui apportent le même type de service ne se retrouvent dans un même pôle. Un animateur de pôle accompagnera, par exemple, une clinique psychiatrique, un centre d'accueil de SDF et un service pour enfants perturbés. Robert Fishman, fondateur et DG de RHD, justifie ce mode d'organisation : « Puisque personne, au niveau du pôle, ne peut descendre à un certain niveau de détail, la compétence opérationnelle reste décentralisée et répartie entre les responsables locaux. Ainsi, RHD évite l'uniformité mécanique et les services et les stéréotypes d'entreprise. » Tout cela contribue à la vitalité et au dynamisme de l'association. Comme le dit Dennis, salarié de RHD :

La liberté a commencé dès notre recrutement. Pas plus que les autres salariés de RHD, nous n'avons reçu de description de poste et c'est nous qui nous sommes attribués la plupart de nos responsabilités et qui en assurons le suivi. Les « il faudrait » et « vous devriez » ont été très rares. Sans que cela soit nécessairement explicité, nous étions simplement censés apporter aux autres quelque chose de positif. Et si nous pouvions aussi y mettre de la créativité, ce n'était jamais découragé. Au contraire, on en était félicité. Pour nous, rien de tout cela n'allait de soi. Nous n'avions pas besoin de chercher loin pour trouver des témoignages de ce que subissaient nos amis qui travaillaient dans des environnements très différents⁴.

L'histoire de RHD est celle d'une réussite exceptionnelle. Elle se maintient depuis sa création, il y a plus de 40 ans, à un taux de croissance annuelle moyen de 30 %. Pendant tout ce temps, en gérant un chiffre d'affaires de près de 2 milliards de dollars, avec 200 unités autonomes sur le terrain, elle n'a jamais perdu un seul contrat pour mauvaise gestion financière. Mais les chiffres ne racontent qu'une partie de l'histoire. Le cœur de la réussite de RHD, c'est la qualité extraordinaire des soins qu'elle apporte chaque jour à des milliers de personnes nécessiteuses. Voici une histoire ordinaire que raconte son DG fondateur, Bob Fishman. Elle résume l'essence de RHD :

C'est l'histoire d'un de ces appels qui vous arrivent à 17 heures, le vendredi. Le genre d'appel qui tombe au moment où vous vous apprêtez à partir en week-end, en l'occurrence celui de l'Indépendance, le 4 juillet, quand vous avez déjà un pied dehors et une forte envie de ne pas décrocher le téléphone.

L'appel provenait d'un fonctionnaire des services santé. Il était à bout de ressources : il n'avait pas réussi à trouver un seul lit de libre dans tous les services Handicap mental du Connecticut et personne n'était prêt à essayer de déplacer des montagnes avant un long week-end. Il ne savait plus quoi faire de la personne qui lui avait été confiée : Rick, un homme de 45 ans, handicapé mental, complètement paniqué car il n'avait plus personne pour s'occuper de lui, son père venant de mourir accidentellement. Il attendait aux urgences de l'hôpital où ce dernier avait subi une opération banale. Est-ce que RHD-Connecticut pouvait faire quelque chose pour l'aider, n'importe quoi ?

Aucune solution immédiate ne se présentait à Paul, directeur de RHD-Connecticut. En fait, il était pratiquement sûr qu'il n'y avait pas de lit disponible chez RHD, pas plus que dans les services de l'État. Mais indépendamment du peu de chances, du jour férié, de l'heure, Paul n'hésita pas : « Oui, bien sûr, nous allons vous aider. » Il ne faisait pas partie de la direction générale mais il savait qu'en tant que directeur d'unité, il avait le pouvoir, en même temps que la responsabilité, de faire quelque chose.

Paul (...) se souvint qu'[il] avait connu Rick plusieurs années auparavant. (...) Il raconte que « Rick pouvait se montrer violent au point de frapper ou de casser des objets. (...) Il était doublement diagnostiqué : handicap comportemental et maladie mentale. (...) Il était clair que Rick pouvait poser un problème, mais je pensais que le personnel et les autres résidents seraient capables d'y faire face, surtout s'ils étaient préparés. »

Dans les heures qui avaient suivi le coup de fil du fonctionnaire, Paul avait mobilisé une équipe de Sunset House, une de nos maisons à caractère familial (...) qui fonctionne 24 heures sur 24 au service de personnes retardées. Ce vendredi-là, Mary, l'infirmière de Sunset House, appela les médecins de Rick et trouva une façon de faire transférer ses ordonnances médicales à Sunset House, ce qui

n'était pas chose facile. Tracey, la directrice de la maison, prit la tête d'une équipe qui déménagea le bureau pour le transformer en chambre. Le bureau était petit, trop petit pour que la solution soit durable, mais pour l'heure ça irait. (...)

Ce soir-là, les résidents se retrouvaient pour une soirée et Cassandra, la directrice adjointe de RHD-Connecticut, sauta sur l'occasion pour leur parler de Rick et de sa tristesse après la mort de son père. Elle évoqua l'idée d'accueillir Rick temporairement dans la pièce qui servait de bureau, en se disant qu'un jour ils pourraient peut-être l'accueillir de façon permanente, s'ils pouvaient transformer le garage. L'idée ne réjouissait pas tous les résidents mais l'un après l'autre, chacun fut d'accord pour dire qu'il était important de tendre la main à Rick. (...)

Ce même vendredi, où Paul avait reçu l'appel qui avait tout déclenché, Rick fut transféré de l'hôpital à Sunset House. Un membre du personnel était allé le chercher et quand Rick ouvrit la porte de la maison, les résidents lui firent un accueil chaleureux. « Rick, se souvient Paul, a fait une grimace quand il m'a reconnu, puis il a vu tous les sourires qui lui étaient adressés et s'est écrié joyeusement : "C'est ma nouvelle maison." » « Parfois, dit Paul, on sait quand on a fait quelque chose de bien. Ce jour-là, on savait qu'on avait fait quelque chose de vraiment très bien⁵. »

Fishman développe ensuite la façon dont les postulats de base de RHD sont à l'origine d'une culture, de modes de fonctionnement et de mécanismes de décision qui permettent que des petits miracles comme celui-là puissent se produire :

L'interaction vitale des valeurs de RHD et de la délégation de décision permet des succès dont l'histoire de Rick est une parfaite illustration. Notre premier postulat, à savoir que tout le monde a la même valeur en tant qu'être humain, nous a conduits à répondre avec respect et bienveillance à la demande désespérée de Rick. Notre deuxième postulat, à savoir que les personnes sont bonnes jusqu'à preuve du contraire, a permis à notre directeur d'unité locale de travailler dans l'urgence avec les services de l'État pour résoudre un problème rapidement, sans signer de contrat, en confiance et en sachant que nous serions payés. C'est d'ailleurs bien ce qui s'est passé. Et notre troisième postulat, qui est qu'il n'y a jamais une

seule bonne façon de résoudre les problèmes qui se posent dans l'entreprise, nous a donné la souplesse nécessaire pour faire ce que nous avons fait. Si nous avions essayé de résoudre le problème de Rick depuis le siège, nous n'aurions pas eu les informations nécessaires, ni sur lui ni sur l'unité locale, pour prendre les bonnes décisions et éviter les pertes de temps alors qu'il fallait aller vite ; les retards ou les faux pas auraient accru le désarroi de Rick et empiré la situation de notre client auprès des services de l'État. En plus, le personnel local aurait trouvé qu'on lui imposait une décision, ce qui n'est pas la façon la plus efficace d'obtenir quelque chose. (...)

Les salariés de RHD ne sont pas différents de ceux des autres groupes ; l'autonomisation n'a rendu personne parfait. (...) Mais ce que nous aspirons à faire et à quoi nous continuons de réussir, c'est de gérer les questions de statut, de pouvoir et d'argent en accord avec nos postulats fondamentaux⁶.

L'autogouvernance est au cœur de l'extraordinaire qualité de prise en charge de RHD : cette liberté est vitale pour que les équipes puissent décider dans l'instant de la meilleure façon de répondre aux besoins de ceux qu'ils prennent en charge. Mais il y a un autre ingrédient qui est tout aussi important et c'est l'environnement protecteur et ouvert que RHD a réussi à créer dans les unités et dans l'ensemble du groupe : il permet à chacun de puiser au plus profond de son humanité pour y trouver la bienveillance qu'il apporte aux autres.

C'est un défi pour n'importe quelle entreprise que de créer un environnement dans lequel chacun se sente assez en sécurité pour se révéler tel qu'il est. Ça l'est encore davantage pour RHD qui a affaire, jour après jour, à des personnes qui vivent une existence difficile : malades mentaux, alcooliques, repris de justice, handicapés mentaux ou SDF. Dans cet environnement éprouvant, où la violence verbale comme physique peut exploser d'un instant à l'autre, RHD a su au fil des ans mettre en place des modes de fonctionnement admirables qui créent un environnement protecteur et ouvert.

Règles de base d'un environnement protecteur

Fishman et sa femme ont consacré un livre aux modes de fonctionnement de RHD. Dès l'introduction, il fait remonter à son enfance sa vocation d'inventer un cadre de travail radicalement différent :

J'ai passé des nuits à entendre mes parents se disputer : j'essayais de comprendre pourquoi ils se battaient sans cesse et c'est cette recherche, et ses conséquences, qui structurent ma pensée et mon travail depuis 50 ans.

Les disputes de mes parents suivaient toujours le même scénario : ma mère soutenait qu'elle avait raison, que mon père avait tort et que c'était lui le méchant. Quand leur bagarre avait atteint une certaine intensité, mon père, personnalité taciturne, claquait la porte de l'appartement en répétant que rien ne l'empêchait de la quitter, et moi avec.

À onze ans, je compris qu'ils n'avaient raison ni l'un ni l'autre et qu'aucun des deux n'était méchant. Je ne pouvais pas prendre parti. Plus tard, mon attention se porta sur les disputes de mes amis et je me rendis compte que, dans la plupart des cas, ils se battaient pour des choses sans importance mais que le problème résidait dans la façon dont ils se battaient. Sans même le savoir, je commençai à jouer les conciliateurs. (...) Rétrospectivement, je vois bien que c'était une nouvelle étape de ce qui allait devenir le travail d'une vie : comprendre les relations humaines et trouver une meilleure façon de gérer les conflits. (...)

Aucun de mes professeurs, ni à l'université ni au lycée, ne me paraissait savoir ce qu'était une relation humaine non pathologique. Certes, ils m'apprenaient des choses sur les relations interpersonnelles mais, pour l'essentiel, je passais mon temps à étudier des interactions hostiles et la multitude des façons de chercher un peu de sécurité au milieu des guerres que l'on a soi-même provoquées. La plupart des gens ne voyaient pas comment s'en sortir. Je me demandais pourquoi. (...)

Au travail, j'étais confronté à des supérieurs qui étaient convaincus d'avoir la bonne approche des problèmes professionnels. Ils étaient sûrs d'eux. Et ils se comportaient comme des tyrans pour imposer la solution qui leur semblait la meilleure. C'était absurde.

Progressivement, des réponses se mirent à émerger. Je savais que, comme nous tous, j'avais besoin d'aimer et d'être aimé, et que je voulais guider les autres dans la recherche de formes de collaboration meilleures. (...) RHD a été conçue et s'est développée comme une expérience. Trente-six ans plus tard, il est clair pour moi que ce qu'elle vise est la création de communautés de travail dans un cadre sain⁷.

La première étape de la création d'un cadre de travail où l'on se sente protégé est de faire en sorte que chacun prenne conscience des paroles et des actes qui peuvent créer ou saper ce sentiment de sécurité. Malheureusement, comme le fait remarquer Bob Fishman, on ne nous a pas appris cela à l'école. Les entreprises Opale consacrent beaucoup de temps et d'énergie à former leurs collaborateurs aux règles de base d'une collaboration saine et productive. Plusieurs de celles dont je parle dans ce livre ont fini par consigner ces règles par écrit. Avec le temps, RHD, par exemple, s'est dotée d'une belle *Charte des droits et des responsabilités des salariés et des clients*, rédigée en termes précis. Les deux premiers articles énoncent l'objectif de RHD de créer un environnement protecteur et de gérer de façon constructive les conflits et la colère. (Les articles suivants traitent des points liés à l'autogouvernance.) Certes, affirme la charte, le conflit est inévitable mais les comportements hostiles ne le sont pas :

Notre groupe a choisi de mettre en œuvre un certain nombre de postulats de base. L'un d'entre eux est qu'il y a une multitude de « bonnes » façons de prendre une décision et qu'il n'y a donc pas une seule réalité « vraie » ou « absolue ». Tous les acteurs d'une situation donnée ont leur point de vue sur la réalité et sur la façon la plus efficace de faire les choses. Ce postulat nous permet de voir que le conflit est inévitable et qu'il est normal qu'il y ait des désaccords dans le travail. Mais si le conflit et les différends (ou les désaccords) sont dans l'ordre des choses, les manifestations explosives ou les expressions hostiles, quelles qu'elles soient, ne sont pas acceptables chez RHD.

En tant que membre de la communauté RHD, il est important que vous soyez capable de faire deux choses :

- a) Prendre vos distances avec votre besoin d'avoir raison afin de pouvoir entendre et respecter la vérité d'autrui et son point de vue.*
- b) Faire la distinction entre vos pensées (ce qui se passe dans votre tête) et vos comportements (ce que vous faites ou dites⁸).*

Le document détaille ensuite cinq façons inacceptables d'exprimer son hostilité. La première – propos et comportement dégradants – se voit décrite dans les termes suivants :

Les propos et comportements dégradants incluent tout comportement verbal ou non verbal qui est vécu par l'autre comme une atteinte à sa dignité et qui sous-entend qu'il ou elle n'a pas de valeur en tant

qu'être humain. Parmi ces comportements il faut compter, et ce n'est pas exclusif, les insultes, les moqueries, les sarcasmes et toute action qui « rabaisse » l'autre. Rabaisser une personne en levant les yeux au ciel quand elle parle ou tout autre comportement qui lui dénie son importance en tant que membre de la communauté est aussi inacceptable. Quiconque est témoin de ce genre de comportement hostile a le droit et la responsabilité de faire en sorte que le problème soit traité⁹.

Les autres marques d'hostilité – « messages négatifs indirects », « menace d'abandon », « négation de la réalité de l'autre » et « intimidation/explosion » – sont définies avec la même précision :

Les règles de base portent les valeurs partagées un pas plus loin. Elles explicitent les mentalités et les comportements qui renforcent ou affaiblissent un environnement de travail sain et protecteur.

Les entreprises Vertes ont été les pionnières des cultures de l'éthique qui, sous une forme ou une autre, reposent sur des valeurs d'intégrité, de respect ou d'ouverture. Leurs règles de base détaillées portent les valeurs partagées au niveau supérieur. RHD n'est pas un cas à part avec sa *Charte des droits et des responsabilités*. Morning Star possède des documents intitulés *Vision de l'entreprise* (« *Organizational Vision* »), *Principes de collaboration* (« *Colleague Principles* ») et *Philosophie générale des affaires* (« *Statement of General Business Philosophy* ») ; FAVI a ses *Fiches* et Holacracy sa *Constitution*. Ces documents proposent une vision qui permet d'instituer un cadre de travail protecteur et productif. Ils fournissent les termes qui permettent d'analyser ce que sont des relations saines et ils tracent des frontières entre les comportements recommandés et ceux qui sont inacceptables.

Comment cultiver les discussions sur les valeurs et les règles de base

Il faut bien entendu plus qu'un document pour que les valeurs ne restent pas lettre morte. Nombre d'entreprises que j'ai étudiées ont choisi de commencer par le commencement : tous les nouveaux embauchés sont invités, au cours de leur parcours d'intégration, à suivre une formation sur les valeurs et les règles de base de la société. Cette formation contribue à créer des références et un langage communs à tous.

Les entreprises ont constaté qu'au-delà de la formation initiale, il est nécessaire, si l'on veut que les valeurs et les règles restent vivantes, de

leur consacrer des temps de discussion. Il y a des dizaines de façons de le faire et en voici quelques exemples :

- *La Journée des valeurs.* De nombreuses entreprises organisent une journée annuelle des valeurs au cours de laquelle tout le monde est invité à participer à des jeux ou à des exercices d'introspection pour se remémorer la raison d'être de l'entreprise, ses valeurs et ses règles de base, et à se demander dans quelle mesure il ou elle les met vraiment en pratique, à titre individuel comme au sein de son équipe. Chez RHD, par exemple, la Journée des valeurs est une manifestation très importante, très gaie, pendant laquelle on chante et on danse beaucoup. C'est l'occasion pour chacun de célébrer la culture extraordinaire de la société et de réaffirmer son engagement.
- *La Réunion des valeurs.* Tous les deux mois, chez RHD, les collègues sont invités à participer à une *réunion sur l'implémentation des valeurs*, où l'on peut exposer les problèmes posés par leur mise en œuvre ou suggérer d'apporter des modifications à la *Charte des droits et des responsabilités*. Ces réunions sont très suivies et le fondateur, Bob Fishman, se fait un devoir d'y participer.
- *L'Enquête annuelle.* De nombreuses entreprises réalisent une enquête annuelle pour nourrir la discussion sur les valeurs et les règles de base. Ainsi, chez AES, un groupe de travail formé de volontaires concevait tous les ans un nouveau jeu de questions qu'il diffusait dans toute l'entreprise. Chaque unité avait l'obligation – qui faisait partie des règles de base – d'analyser les résultats de l'enquête, sous la forme qu'elle jugerait la plus appropriée.

Espaces de recueillement

Les sagesse traditionnelles soulignent le besoin d'observer régulièrement des temps de silence et de recueillement pour calmer le mental et laisser la vérité émerger de notre profondeur. De plus en plus de personnes adoptent des pratiques contemplatives – méditation, prière, yoga, marche dans la nature – et les intègrent à leur quotidien. Un grand nombre des entreprises étudiées ici sont dotées d'un lieu de silence, au sein de leurs bureaux, et d'autres proposent des cours de méditation ou de yoga. Cette pratique ouvre un espace au recueillement individuel et à la pleine conscience, au milieu de l'affairement quotidien. Certaines d'entre elles font un pas de plus : elles créent aussi des moments d'introspection à tra-

vers des activités comme le coaching de groupe, la supervision d'équipe, le recueillement en grands groupes et les journées de silence.

S'il est une entreprise qui peut mieux nous montrer qu'aucune autre comment les exercices de recueillement peuvent s'intégrer en profondeur dans le quotidien, c'est peut-être la société allemande Heiligenfeld. En croissance rapide, elle compte 700 salariés qui exploitent quatre cliniques de soins psychiatriques et de réadaptation situées au centre de l'Allemagne. Elle est née d'une idée du Dr. Joachim Galuska, médecin et psychothérapeute. Dans les années 1980, il a senti que le traitement des patients en hôpital psychiatrique appelait une approche plus holistique ; il voulait compléter la psychothérapie classique par une approche spirituelle et transpersonnelle. Il constata qu'aucun des hôpitaux auxquels il s'adressait ne semblait ouvert à cette vision du soin. En 1990, le hasard lui fit rencontrer un certain Fritz Lang, homme d'affaires et propriétaire d'un ancien hôtel quelque peu décrépi à Bad Kissingen. Ils décidèrent de s'associer pour en faire une petite clinique psychiatrique de 43 lits, qui proposerait une approche holistique de la thérapie. Le succès dépassa toutes les espérances : les patients venaient de toute l'Allemagne et du reste de l'Europe. Vingt ans plus tard, Heiligenfeld est un réseau d'hôpitaux qui totalise 600 lits, et dont la croissance n'est probablement pas terminée.

Dorothea, la femme de Joachim Galuska, elle-même thérapeute, m'a raconté une histoire étonnante qui concerne un patient soigné à Heiligenfeld :

Un jour, j'ai rencontré une patiente chez qui une psychose grave avait été diagnostiquée. C'était une femme de 55 ans qui souffrait de dépression et de crises d'angoisse. Elle n'avait jamais travaillé de sa vie et elle était depuis longtemps trop angoissée pour sortir de son domicile. Au cours de la discussion, j'ai eu une intuition. Peut-être cette femme était-elle vraiment psychotique mais elle semblait douée d'une extraordinaire capacité d'intuition. Son angoisse ne pourrait-elle pas provenir du fait qu'elle était submergée et qu'elle ne savait pas quoi en faire ? Ma supposition a été confirmée à la fin de la session. J'étais enceinte à cette époque-là et, tout d'un coup, ma patiente m'a dit de but en blanc : « Quel beau garçon ! Quel dommage qu'il ne se présente pas encore par la tête ! ». Elle avait raison sur les deux points, mais comment pouvait-elle savoir cela ?

Je lui ai recommandé d'apprendre à maîtriser ses pouvoirs. Elle s'est inscrite à une formation donnée par un professeur réputé. Nous nous sommes occupés de sa dépression à la clinique mais c'est la formation qui a été centrale dans sa guérison. Aujourd'hui, c'est une femme nouvelle. Elle a un cabinet prospère où elle fait bénéficier ses clients de ses dons. Ce qui autrefois la pétrifiait d'angoisse est aujourd'hui source de sens et de revenu¹⁰.

Bien sûr, toutes les histoires de patients ne sont pas aussi belles, mais celle-là illustre le propos d'Heiligenfeld : un point de vue holistique sur les problèmes de santé mentale, qui peut ouvrir des boulevards thérapeutiques fermés à des concepts psychothérapeutiques plus étroits.

Heiligenfeld est un endroit extraordinaire, et pas seulement pour les patients : c'est aussi un lieu de travail incroyablement vibrant de vitalité, qui a gagné de très nombreux prix, dont le prix européen Best Workplace de l'entreprise où il fait bon travailler, dans le secteur de la santé.

Introspection en grand groupe

Parmi le grand nombre de pratiques novatrices introduites par Heiligenfeld au fil des ans, il en est une à laquelle les salariés attribuent une responsabilité particulière dans la qualité remarquable de l'environnement de travail. Tous les mardis matin, 350 salariés se réunissent pour une heure et quart d'introspection collective. (Dans l'idéal, tout le monde devrait être là, mais il faut bien que certains collègues restent auprès des patients : le nombre de participants est donc actuellement limité à la capacité d'accueil de la plus grande salle de réunion du bâtiment¹¹.)

Chaque semaine, un nouveau sujet d'actualité susceptible de se prêter à l'exercice est inscrit à l'ordre du jour. Des réunions récentes ont abordé des thèmes aussi divers que la résolution de conflit, la gestion de l'échec, les valeurs de l'entreprise, la communication interpersonnelle, la bureaucratie, les innovations en informatique et télécoms, la gestion du risque, la santé personnelle ou la pleine conscience.

La réunion démarre toujours par un bref exposé destiné à cadrer le sujet. Mais l'essentiel a lieu au sein des petits groupes de réflexion. Prenons l'exemple de la « gestion de l'échec » pour illustrer la façon dont cet événement se déroule chez Heiligenfeld. Le bref exposé en plénière présente des façons de gérer l'échec avec élégance, il montre comment de

nouvelles possibilités s'ouvrent si nous cessons de nous accuser de nos échecs ; comment, si nous nous plaçons à un niveau de conscience supérieur, nous pouvons envisager l'échec comme une invitation de la vie à déployer nos compétences et notre conscience et à épanouir davantage notre nature véritable.

Après cette brève introduction, les participants déplacent leur chaise pour former des groupes de six à dix personnes. Dans chaque groupe, ils sont invités à réfléchir sur le sujet : comment font-ils face à l'échec dans leur vie, au travail et chez eux, individuellement et collectivement ? Chaque groupe élit un facilitateur qui fait respecter les quelques règles de base qui permettent de créer un espace où l'on n'ait pas peur de chercher, d'être authentique et vulnérable. Dans l'enceinte du petit groupe, aidé par l'écoute de ses collègues, chacun ose creuser en profondeur et découvrir de nouveaux aspects de lui-même et des autres. À un moment, un micro passe dans la salle et ceux qui le souhaitent peuvent partager ce qui est monté dans la discussion. Ces réunions ne font pas l'objet d'un compte rendu. Aucun « livrable » n'est attendu et chacun repart de la réunion avec ce qu'il y a appris. Souvent, il en sort des conclusions collectives, ainsi que des décisions et des initiatives qui seront appliquées de retour au travail.

À coup sûr, c'est un gros investissement en temps : 75 minutes par semaine pour plus de la moitié de la société. Mais les intéressés considèrent que le bénéfice qu'ils en retirent dépasse largement le coût. Ces réunions en grand groupe sont comme un programme de formation survitaminé pour l'ensemble du personnel : sujet après sujet, elles permettent à l'entreprise de trouver sa voie de semaine en semaine, au point qu'elle serait prête à passer au rythme de deux réunions par semaine, s'il se présentait suffisamment de sujets à traiter.

Cette expérience partagée nourrit aussi le sentiment d'appartenance et crée une communauté de langage, plus qu'aucune autre méthode que je connaisse. Les collègues se retrouvent chaque semaine dans un espace protégé par les règles de base, où ils sont invités à être vraiment eux-mêmes. Ils apprennent à se regarder les uns les autres à la lumière de leur humanité profonde, dans la beauté de leur force et de leur vulnérabilité. La confiance, l'empathie et la compassion qui grandissent dans ces rencontres se diffusent largement au-delà des murs de la salle de réunion : elles commencent à imprégner l'entreprise dans son ensemble. Provoquant des glossements

d'approbation dans la salle, un salarié de Heiligenfeld s'est levé à la fin d'une de ces réunions du mardi et a déclaré : « Vous savez, j'aimerais bien avoir un peu plus de Heiligenfeld à la maison ! »

Supervision d'équipe

Le travail en équipe, qui est le cas le plus général dans les entreprises autogouvernées, crée invariablement des tensions. Nous nous heurtons à des collègues qui n'ont ni le même style, ni les mêmes goûts ni les mêmes systèmes de valeurs. Nous pouvons décider, comme le font presque toutes les entreprises, de faire comme si ces tensions n'existaient pas. Mais nous pouvons aussi avoir le courage d'y faire face de façon à grandir individuellement et collectivement. Heiligenfeld a mis au point une méthode de supervision d'équipe simple. La société fait travailler quatre superviseurs extérieurs qui ont chacun leur spécialisation (relations interpersonnelles, animation d'équipes, questions organisationnelles, développement personnel). Ils proposent tous les mois un certain nombre de créneaux dans lesquels les équipes peuvent s'inscrire. Il est recommandé que chaque équipe ait au moins une rencontre par an mais le rythme moyen est plutôt de deux à quatre. Au cours de la discussion, avec l'aide du superviseur, les collègues peuvent chercher ce qu'une tension leur révèle sur eux-mêmes et comment ils peuvent la dépasser.

Coaching entre égaux

La supervision d'équipe permet de gérer un problème qui affecte l'ensemble de l'équipe. Le coaching entre égaux utilise le pouvoir de l'équipe pour aider un de ses membres à résoudre un problème individuel. Chez Buurtzorg, toutes les infirmières sont formées à l'utilisation de la méthodologie « Intervisie », qui est née aux Pays-Bas. Une infirmière qui se bat avec une question peut demander à ses coéquipiers de l'aider à la résoudre au cours d'une séance de coaching. *Comment doit-elle agir avec un patient qui refuse de prendre un traitement vital pour lui ? Comment peut-elle aider un patient âgé à accepter l'aide de ses enfants ? Comment dire non à des patients afin de se protéger elle-même du burn-out ?* Souvent, quand une infirmière se débat avec ce genre de problème, c'est parce qu'il fait ressurgir un problème personnel qu'elle n'a pas réglé. Dans ce genre de situation, une session de coaching entre égaux peut se révéler utile. Certaines équipes lui allouent une heure par mois ; d'autres se réunissent à la demande.

« Intervisie », la technique utilisée par Buurtzorg, suit un protocole et des règles de base strictes pour éviter que le groupe n'administre un cocktail trop fréquent de conseil, de remontrance et de réassurance. Pendant la plus grande partie du processus, seules les questions ouvertes sont autorisées : chacun accompagne le collègue dans le mystère du problème auquel il a à faire face. L'espace protégé invite à l'écoute en profondeur, à l'authenticité et à la vulnérabilité, conditions de l'émergence de la vérité intérieure. L'objectif est que l'infirmière puisse voir son problème sous un éclairage nouveau et ainsi découvrir des solutions qui lui appartiennent en propre. Le processus est à la fois simple et admirable. Le seul fait d'être « soutenu » par un groupe avec respect et compassion représente pour beaucoup de gens une expérience inoubliable¹².

Le coaching individuel

Proposer un coaching individuel à certaines étapes de la carrière d'un collaborateur est devenu monnaie courante dans de nombreuses entreprises. Dans la plupart des cas, il est réservé aux cadres supérieurs, à des hauts potentiels en route vers les sommets ou à des mauvais chevaux poussés vers la porte. On ne s'étonnera pas que les entreprises Opale étendent le bénéfice du coaching à tous les collègues, quel que soit leur rôle. Le programme de RHD va même un cran plus loin : il offre dix séances gratuites par an à chaque salarié, pour lui ou pour un membre de sa famille. Personne dans l'entreprise n'a à connaître le thème de l'entretien, qui ne relève pas nécessairement du domaine professionnel. Le fondement de ce programme est la conviction que si un salarié a besoin d'un soutien psychologique extérieur, le sujet doit être assez important pour valoir l'argent que la société va dépenser.

Silence

Pour pouvoir prêter l'oreille à la sagesse et à la vérité de notre âme, il faut que nous ayons des moments où ralentir le rythme et faire place au silence au milieu du brouhaha professionnel. Chez Sounds True, une cloche sonne tous les matins à 8 heures et demie. Les salariés peuvent se retrouver pour une méditation de 15 minutes ou simplement rester en silence à leur bureau. Chez Heiligenfeld, tous les nouveaux embauchés, du psychothérapeute au personnel de ménage, suivent une formation à la méditation dans leur parcours d'intégration. Les patients qui souffrent de troubles mentaux sont aussi invités à apprendre à méditer. Il y a plu-

sieurs séances de méditation à heure fixe par semaine, certaines réservées aux salariés et d'autres auxquelles les patients sont invités à se joindre.

Le silence fait peur au groupe précisément à cause de son pouvoir : quand il n'y a plus de mots pour remplir l'espace, nous créons une ouverture qui permet à des voix plus profondes de monter à la surface.

Quatre fois par an, Heiligenfeld organise une « journée de pleine conscience », journée que les patients et le personnel passent en silence. Les patients sont invités à respecter un silence total (ils portent un badge sur lequel est écrit le mot « silence », afin de se le rappeler mutuellement), tandis que le personnel ne parle qu'en cas de nécessité, et en murmurant (leur badge porte le mot « pleine conscience »). Il n'y a pas d'entretiens de psychothérapie ce jour-là, ce qui n'exclut pas des formes de thérapie comme la marche dans les bois, la peinture ou autres activités créatives. Les patients sont préparés à cette journée par des réunions d'information, mais des « lieux de parole d'urgence » sont ouverts pour les patients qui n'arrivent pas à supporter le silence. « La majorité des patients adore cette expérience et beaucoup nous demandent de l'organiser plus souvent », témoigne Dorothea Galuska. « Un tiers d'entre eux, environ, sont confrontés à leur ombre et trouvent l'expérience pénible. Mais je leur dis : "Si le silence a été pénible pour vous, c'est une bonne chose. Ceux qui y ont pris plaisir ont passé une bonne journée mais vous, vous avez rassemblé du matériau pour votre thérapie." Le personnel aussi attend cette journée avec impatience : travailler en silence crée une qualité particulière de relation entre collègues. Écouter non pas ce que les collègues disent mais leur présence, leurs émotions et leurs intentions, exige de passer à un nouveau niveau de vigilance. »

Narration

Dans toutes les entreprises, qu'elles soient autogouvernées ou avec structure hiérarchique, la confiance est le secret d'une collaboration productive et joyeuse. Mais la confiance a du mal à s'épanouir quand chacun se cache, jusqu'à un certain point, derrière son masque professionnel. Ce n'est pas seulement de la productivité que nous perdons : à un niveau plus profond, notre humanité souffre du manque de profondeur des relations que nous

entretenons, quand nous ne nous relient pas aux autres au niveau essentiel. Si nous voulons travailler en confiance, si nous espérons des relations profondes, riches et qui ont du sens, il faut que nous nous révélions davantage tels que nous sommes. Beaucoup de sociétés sacrifient à la mode du *team building* quand la cohésion entre les collègues n'est pas assez forte. Pour cela, aller jouer au bowling ensemble peut constituer un changement sympa par rapport à la routine professionnelle, mais ce genre d'activité est assez convenu : il reste superficiel et ne nourrit pas vraiment en profondeur la confiance ou l'esprit de groupe. Il manque à ces manifestations l'ingrédient essentiel que l'humanité utilise depuis la nuit des temps pour construire un groupe et créer un fonds d'histoires partagées : la pratique de la narration (*storytelling*). Nous avons oublié le pouvoir de rapprochement qu'ont les récits et, parallèlement, nous avons laissé les liens qui nous unissent s'appauvrir et se déliter. Nous devons retrouver le pouvoir de raconter des histoires, comme le dit Parker Palmer :

Mieux vous connaissez le parcours de quelqu'un, moins vous pouvez vous en méfier ou ne pas l'aimer. Vous voulez savoir comment tisser des relations de confiance ? Faites connaissance. Et cela peut se faire en posant des questions simples qui trouvent leur place dans le cours du travail, ce qui fera des entreprises non seulement des lieux où l'on emploie des personnes, mais où l'on honore leur âme.

C'est comme cela que l'on crée dans le groupe un tissu de relations résilientes en temps de crise et pleines de ressources quand on en a besoin. Mais il doit être tissé avant que le besoin ou la crise ne se présentent, car alors il est trop tard, dans la tension du moment, pour faire émerger une conscience de groupe. Assurons-nous, que nos façons de parler et d'agir nous permettent de construire des communautés professionnelles autour des personnes et pas seulement des tâches, autour des âmes et pas seulement des rôles¹³.

On ne sera pas surpris d'apprendre que Parker Palmer, dans son Center for Courage & Renewal (CC&R), a cherché comment intégrer la narration à la vie de l'entreprise. Cette association sans but lucratif propose des retraites spirituelles pour aider médecins, ministres du culte et patrons à se relier aux racines de leur vocation et à réunir *leur rôle et leur âme*¹⁴. C'est une petite association – environ dix personnes au siège et 200 facilitateurs diplômés – mais elle a accueilli pour des retraites plus de 40 000 professeurs et autres professionnels au cours des dix dernières années.

Le centre a recours à des méthodes simples pour incorporer la narration dans la trame de la vie de l'entreprise. Par exemple, au cours d'une retraite destinée à des personnels de direction, une demande est faite et chacun a deux ou trois minutes pour y répondre, sachant que tout le monde est libre de passer son tour. Par exemple, « parlez-nous d'un aîné qui a compté dans votre vie » ou « parlez-nous du premier dollar que vous avez gagné ». L'exercice est tout à fait simple mais il permet de soulever un coin du voile et de partager avec ses collègues un moment clé de la formation de son identité.

Si ce genre de retraite est naturellement propice à se raconter, l'embauche d'un nouveau collègue l'est aussi. Le CC&R organise une réunion particulière pour accueillir un nouvel arrivant : chacun de ses nouveaux collègues doit apporter un objet symbolisant un souhait qu'il formule pour le nouveau venu, et l'offre à tour de rôle en énonçant son souhait. Ce rituel est une façon magnifique de fêter l'arrivée du nouveau et de lui souhaiter la bienvenue. Mais, il bénéficie aussi, et à plus d'un titre, aux anciens collègues car eux aussi en profitent pour approfondir la connaissance qu'ils ont les uns des autres. Chaque vœu est en lui-même une histoire qui révèle ce que le narrateur affectionne dans ses relations professionnelles.

CC&R a un rituel similaire pour le départ de quelqu'un. Ses collègues se réunissent pour un repas avec lui ou elle et chacun a réfléchi à une histoire personnelle en rapport avec le temps que cette personne a passé dans l'association. Bien entendu, l'idée de ces histoires est de fêter la personne qui s'en va. Mais là aussi, elles sont tout aussi révélatrices du narrateur, de ce qu'il ou elle affectionne, qui le touche chez les autres et qui a de la valeur pour lui dans les relations professionnelles.

La relation nous change, nous révèle, fait émerger davantage de nous-mêmes. Ce n'est qu'au contact des autres que nos dons deviennent visibles, même à nos propres yeux.

– M. Wheatley et M. Kellner-Rogers

Le lycée berlinois ESBZ applique une méthode extraordinaire, basée sur la narration, pour développer la confiance et renforcer la conscience de groupe : c'est la « réunion de congratulation ». Chaque vendredi après-midi, toute l'école – les élèves, les professeurs et l'administration – se retrouve pendant une heure dans une grande salle. Ils commencent

toujours par chanter ensemble afin de s'installer dans la conscience du groupe. C'est le seul temps de la réunion qui ne soit pas laissé à l'inspiration du moment. Il y a un micro ouvert sur scène et une règle : nous sommes là pour nous congratuler et nous remercier mutuellement. Ensuite, pendant 50 minutes, les élèves et les professeurs qui en sentent l'envie montent sur scène, prennent le micro et félicitent ou remercient un élève ou un professeur pour quelque chose qu'il ou elle a dit ou fait au cours de la semaine passée, puis ils retournent à leur place pendant que quelqu'un d'autre monte sur scène. Ce qui est partagé au micro est en fait un mini-récit, révélateur autant du narrateur que du destinataire du compliment ou du remerciement, de ses combats comme de ses triomphes.

En se mettant en récit, élèves et professeurs gommant les frontières qui les séparent. Il est tout simplement humain, à un moment ou à un autre, de se sentir abattu, perdu, bloqué et d'avoir besoin d'aide. Et tout le monde est capable d'empathie, de trouver la façon d'offrir son soutien, son réconfort et son amitié. Il faut du courage pour se lever et féliciter quelqu'un en public, mais dans ce lycée, c'est devenu une habitude. Les élèves n'ont pas honte de raconter des histoires amusantes, touchantes ou sensibles et, comme les professeurs, ils considèrent que cette séance hebdomadaire est caractéristique de l'extraordinaire esprit d'apprentissage et de collaboration de cette école, et de la maturité qui y règne.

Ozvision, entreprise Internet japonaise qui emploie 40 personnes, a expérimenté plusieurs approches managériales novatrices. Elle utilise les narrations dans deux cadres. Chaque matin, avant de démarrer leur journée de travail, les collègues se retrouvent par équipes pour une courte réunion, intitulée « c'est *nouveau* ou c'est *bien* ». Dans chaque équipe, une poupée passe de main en main, comme un bâton de parole, et celui qui a la poupée peut communiquer soit *une nouvelle* concernant ce sur quoi l'équipe travaille, une nouvelle intéressante lue dans le journal en venant au bureau, ou une information personnelle ; soit *quelque chose de bien*, peut-être simplement une histoire émouvante qu'ils ont envie de raconter, qu'elle ait ou non un lien avec le travail. C'est un merveilleux rituel qui entame la journée par un bref moment de joie, un rituel qui témoigne de ce que « *nous sommes tous là, ensemble, comme collègues et comme personnes* ».

Le second usage qu'Ozvision fait de la narration vise à alimenter l'esprit de gratitude au sein de l'entreprise. Chaque salarié peut prendre un jour

de congé supplémentaire par an : c'est la « journée du remerciement ». La société lui verse 200 dollars en espèces, à charge pour lui de les dépenser pour remercier ce jour-là quelqu'un qui compte particulièrement pour lui, collègue, parent, ami, voisin ou instituteur perdu de vue depuis longtemps mais jamais oublié. La seule règle à respecter c'est qu'une fois de retour au travail, il fera le récit de sa journée de remerciement : ce qu'il a offert, à qui il l'a offert et comment ce cadeau a été reçu. Imaginez ce que cela doit être que de travailler chez Ozvision. La société emploie 40 salariés, ce qui fait qu'on entend en moyenne trois ou quatre récits de remerciement par mois ; ce sont souvent des histoires très intimes au cours desquelles on partage trois temps forts de sa vie : celui où la graine de la gratitude a été semée, le choix du cadeau acheté pour remercier la personne et la façon dont le cadeau et le « merci » ont été reçus.

La narration ne s'appuie pas toujours sur les mots, comme en témoignent deux rituels pratiqués chez Sounds True. Il y a cinq ans, une des collègues a pris l'initiative d'organiser, un vendredi après-midi, une sorte de festival où chacun était invité à partager une passion artistique avec ses collègues. Les murs de la société étaient couverts de peintures et de photos. Une petite scène avait été dressée pour que chacun puisse se produire : certains chantèrent (plusieurs chansons consacrées à la vie de la société connurent un succès particulier), d'autres jonglèrent ou dansèrent le tango. Les collègues y prirent tellement de plaisir que le festival est devenu une manifestation récurrente, une fois par an. La fondatrice de Sounds True, Tami Simon, n'avait pas été impliquée dans l'organisation du premier festival, mais elle constate qu'il constitue aujourd'hui un élément important de la culture de l'entreprise :

Le message que renvoient ces manifestations, je m'en suis rendu compte, est « qu'il faut que vous soyez entièrement vous-mêmes. Cette partie de vous, peut-être qu'elle n'a rien à faire dans votre travail quotidien. (...) Mais que vous puissiez maintenant jongler à cinq balles, c'est vraiment cool. Et le vendredi après-midi, on a envie de se détendre, de boire un verre de vin, de vous regarder jongler et de reconnaître que cela fait partie de qui vous êtes. C'est un des éléments qui font que l'on se sent accepté dans la totalité de ce que l'on est. Et parce que nous l'acceptons vraiment, nous avons envie de le voir¹⁵. »

L'autre rituel est la Journée Pyjama. Pour des raisons à moitié oubliées aujourd'hui, quelqu'un a suggéré un jour de célébrer le printemps d'une

façon particulière : tous ceux qui avaient envie de participer viendraient prendre leur petit-déjeuner au bureau... en pyjama. Les quelques collègues qui ont participé à ce petit-déjeuner se sont tellement amusés qu'ils ont décidé de travailler en pyjama toute la journée. Depuis, le printemps est fêté chaque année : aujourd'hui, 90 % des salariés embauchent en pyjama et un prix récompense la plus belle tenue. (Lors de l'édition la plus récente, un maître et son chien qui portaient des pyjamas assortis se sont partagé le prix avec un homme qui s'était mis des bigoudis et qui portait un « truc soyeux rose » sur lequel je n'ai pas obtenu de précisions supplémentaires.) La fête du printemps est aujourd'hui un événement attendu avec impatience et qui se prépare longtemps à l'avance. À sa façon un peu décalée, la Journée du Pyjama raconte des histoires, chaque pyjama racontant quelque chose sur la personne qui le porte et sur les raisons de son choix vestimentaire. Garder un masque professionnel est décidément plus difficile quand tout le monde se balade toute la journée en drôles de vêtements de nuit.

Je trouve intéressant que le Festival et la Journée du Pyjama n'aient été des initiatives ni de salariés des ressources humaines ni de la DG. Dans une ambiance où l'on sent qu'il n'y a pas de risque à être soi-même, on a l'impression que ce genre de rituel émerge spontanément, parce que nous avons tous, au fond de nous, la nostalgie d'être entendus et vus sous toutes les facettes de notre humanité – drôle et décalée autant que sérieuse et responsable – et de créer des relations humaines sous tous ces aspects.

Réunions

Les réunions peuvent faire ressortir ce que la nature humaine a de meilleur comme ce qu'elle a de pire. Dans le meilleur des cas, elles peuvent être des endroits où la présence des autres nous aide à écouter ce qui est authentique en nous et à nous découvrir nous-mêmes. Malheureusement, les réunions professionnelles se transforment trop souvent en terrain d'affrontement des egos qui poussent l'âme à se mettre à couvert. Personne n'aime avoir tort ni voir son point de vue écarté en réunion. Pour assurer leur sécurité, les uns cherchent à dominer le débat, et les autres préfèrent battre tout de suite en retraite. Il y a beaucoup moins de réunions dans les entreprises autogouvernées que dans les autres, comme nous l'avons vu précédemment et, en l'absence de

patron, une partie des peurs reste à la porte de la salle de réunion. Mais un groupe de collègues est parfaitement capable lui aussi de « foncer dans le tas ». C'est pourquoi presque toutes les entreprises étudiées ici ont mis en place des techniques de réunion qui aident les participants à maîtriser leur ego et à interagir à partir d'une part plus profonde d'eux-mêmes. Certaines sont très simples et d'autres plus complexes. Chez Sounds True, les réunions commencent par une minute de silence (à peine rompu par le bruit d'un chien qui se pelotonne sous la table) afin d'aider chacun à s'enraciner dans l'instant. Plusieurs sociétés commencent et finissent la réunion par un tour de table : au démarrage, les participants sont invités à dire aux autres comment ils se sentent dans l'instant, au moment d'entrer en réunion ; cet exercice conduit les participants à s'intérioriser, à se reconnecter à leur corps et à leurs sensations, et à faire grandir leur capacité d'attention à l'instant. Mettre un nom sur une émotion suffit souvent à la faire retomber, et à ne pas l'amener avec soi dans la réunion. Cela permet aussi aux participants de savoir où en sont les autres. Quand nécessaire, cela contribue à dégager l'atmosphère. Ainsi, un participant pourrait dire : « Peter, je me sens tendu parce que je ne comprends toujours pas ta réaction à mon courriel. Je pense qu'il faut qu'on en parle après la réunion. » À la fin, le tour de table permet de faire part des émotions qui n'ont pas été verbalisées : la gratitude, l'enthousiasme, l'ambition, la frustration ou les autres préoccupations qui ont pu surgir. Cette méthode encourage une culture du retour direct et de la vérité sur la qualité des échanges au sein de l'équipe.

Au Center for Courage & Renewal, les réunions commencent par la lecture d'un texte apporté par un des participants. Après quelques instants de silence, les autres partagent les réflexions que cette lecture a déclenchées (personne n'est tenu de parler et il n'y a pas de tour de table, celui-ci pouvant constituer une façon subtile de passer en force). Les réunions se terminent souvent par un instant de silence et un temps réservé aux réflexions de conclusion.

FAVI a pendant des années fait débiter ses réunions en demandant à chacun de raconter les circonstances qui l'avaient amené à remercier ou à congratuler quelqu'un récemment. Ce rituel avait un effet très positif sur la réunion : elle installait un état d'esprit d'ouverture au possible, de gratitude, de célébration et de confiance dans la bonté et les talents d'autrui. Mettre l'accent sur les autres et sur leurs succès peut aussi aider

à déplacer leur attention des objectifs égocentriques avec lesquels ils étaient peut-être entrés en réunion (« Il faut que je dégage Machin de la réunion ») et de se reconnecter sur les besoins plus généraux de l'entreprise. Au bout de quelques années, ce rituel commençait à perdre de sa fraîcheur pour les collaborateurs et il a été abandonné. Il se pourrait qu'il réapparaisse, peut-être sous une forme différente : il ne faut pas que ces façons de procéder se sclérosent et se banalisent ; elles doivent garder leur fraîcheur et leur sens.

FAVI a conservé une autre mode de fonctionnement intéressant concernant les réunions. Les dates des réunions à venir sont accessibles sur l'intranet afin que quiconque souhaitant faire part d'une préoccupation ou d'une idée puisse s'y inviter. Comme tout le monde a le droit d'être au courant de ce qui se passe dans la société, personne ne se sent exclu.

Heiligenfeld mélange ces différentes méthodes, en y ajoutant un ingrédient. Il y a trois façons de commencer une réunion : une minute de silence, une minute de silence et une lecture, ou une minute de silence et une histoire drôle. La réunion continue avec une question rituelle : « Qui va sonner la cloche aujourd'hui ? » Le volontaire prend possession d'une paire de « tingshas », petites cymbales à main qui produisent un joli son cristallin. Chaque fois qu'il a l'impression que les règles du jeu ne sont pas respectées, ou que la réunion est monopolisée par les egos et s'éloigne de son objet, il fait tinter les cymbales. Chacun doit se taire et la règle est qu'il faut laisser le son des cymbales mourir complètement avant d'avoir le droit de reprendre la parole, et vous seriez étonné du temps que cela prend. Pendant le temps de silence, les participants doivent se demander : « Est-ce que je me suis mis au service du sujet de la réunion et de l'entreprise ? » Les collègues ont tellement pris l'habitude de ce signal qu'il suffit maintenant de tendre la main vers les cymbales pour remettre une réunion sur la bonne voie. (En réfléchissant à cette pratique, je me suis rendu compte que dans nombre des réunions de direction auxquelles j'ai été convié, dans des groupes conventionnels, tout le monde parle d'un point de vue égocentrique. S'ils avaient eu recours à ce procédé, on n'aurait entendu que le son des tingshas pendant toute la réunion !)

Le silence, une lecture, les tours de table avant d'embarquer pour la journée de travail et d'en débarquer, les congratulations, l'invitation ouverte, les cymbales à la main, ce sont là autant de procédés simples pour tenir l'ego en bride et rendre les réunions plus productives.

Quand une réunion promet d'être particulièrement délicate, on peut demander à un facilitateur externe de se joindre au groupe. RHD dispose d'un vivier de facilitateurs auxquels les unités peuvent toujours faire appel ; chez Buurtzorg, les équipes peuvent appeler leur coach régional ; quant au lycée berlinois, il a un partenariat avec des facilitateurs externes que les mini-écoles ou les élèves peuvent faire venir en cas de besoin.

Il y a des entreprises qui vont un peu plus loin : pour certaines réunions, elles ont institué des procédures de prise de décision en bonne et due forme (voir page 106 un exemple chez Buurtzorg). Ces mécanismes garantissent que tout le monde puisse faire entendre sa voix et que personne ne domine le débat. Des décisions concrètes et applicables peuvent se prendre vite et efficacement, même sur des sujets sensibles et complexes, ce qui coupe court à la crainte de discussions infinies pour tenter d'arriver à un consensus.

Holacracy, en particulier, a poussé ces procédures à un point de raffinement extraordinaire. Bénéfice secondaire, note Brian Robertson, les réunions sont devenues un puissant outil de maturation personnelle :

Toutes les structures de réunion [chez Holacracy] sont conçues pour éclairer nos « trucs », nos projections, notre ego (...) pour les rendre simplement visibles, clairs et transparents, sans les juger et pour les laisser simplement se dissoudre.

Cela fait partie de ce qu'il y a de difficile quand on est chez Holacracy. Dans mon expérience, tout le monde adore Holacracy quand elle empêche les trucs de quelqu'un d'autre, son ego, ses frustrations, ses peurs de faire irruption et de dominer l'entreprise, de faire dérailler le processus naturel de la collaboration orientée vers un projet. Tout le monde adore Holacracy quand elle bloque ce processus chez quelqu'un d'autre, mais personne n'aime quand elle le bloque chez lui (Robertson rit), et c'est vraiment ça mon expérience à moi. (...) Elle me tend le miroir et jette un éclairage sur mes propres attachements, mes trucs à moi¹⁶.

Comme les mécanismes de discussion et de prise de décision empêchent les gens d'apporter leurs « trucs » personnels dans la réunion, cela leur permet de voir à quel point les dits « trucs » envahissent les réunions.

Gérer les conflits

Dans la plupart des entreprises, les conflits sont trop souvent déclenchés par l'égo et pas assez souvent par l'âme. Les exigences de l'âme peuvent être difficiles à satisfaire : si nous décidons de l'écouter, nous constatons souvent qu'elle nous demande de dire des vérités qu'autrui n'a pas forcément envie d'entendre. Au fond de nous, il y a quelque chose qui souffre quand nous reconnaissons que l'entreprise pour laquelle nous travaillons fait du tort à la planète ; que les écoles dans lesquelles nous enseignons abîment les enfants ; que les hôpitaux et les maisons de retraite transforment les patients et les personnes âgées en choses ; que les exploitations agricoles qui nous nourrissent maltraitent les animaux et la terre. Pour que nos entreprises s'améliorent, nous devons prendre le risque de dire la vérité qui monte de notre âme et apprendre à traverser les conflits qui peuvent en résulter.

L'âme nous appelle aussi à dire la vérité sur des sujets plus terre à terre, mais qui mettent en jeu notre identité. Il est facile, dans les relations avec nos collègues, de céder au désir de plaire ou d'impressionner, d'être aimé ou de dominer. Nous faisons souvent intrusion chez les autres ou nous les laissons faire intrusion chez nous. Notre âme connaît les limites justes et il arrive qu'elle nous rappelle que nous devons accepter de nous battre pour les faire respecter. Si nous refusons le conflit, nous risquons d'être trop accommodants ou surprotecteurs et, dans un cas comme dans l'autre, nous cessons d'être fidèles à nous-mêmes dans nos relations avec nos collègues.

Nous avons trop souvent peur du conflit. Nous nous méfions tellement des conflits inspirés par l'égo que nous en oublions de nous engager dans les conflits qui ont leur source dans l'âme.

Mon étude m'a permis d'identifier trois méthodes que les entreprises Opale peuvent appliquer pour nous aider à soulever et à gérer les conflits nécessaires. Le premier type vise à aider à faire émerger les tensions. Il peut être difficile de faire face à un collègue et de lui dire : « Il faut qu'on se parle ». Certaines entreprises créent un espace qui facilite la remontée des conflits latents. Voici quelques exemples :

- Au lycée ESBZ, chaque classe se réunit à heure fixe, une fois par semaine, pour parler des tensions au sein du groupe afin de les résoudre. L'élève qui joue le rôle de facilitateur fait respecter un certain nombre de règles pour que la discussion ne dérape pas.

- Chez Heiligenfeld, les collègues de chaque équipe évaluent une fois par an la qualité de leurs interactions avec les autres équipes.
- RHD tient tous les deux mois une réunion sur le thème « les -ismes au travail ». Quiconque a le sentiment que l'entreprise devrait faire attention à une forme particulière de racisme, de sexisme ou quelque autre « -isme » que ce soit, peut y participer. Bien entendu, une action ouvertement raciste doit être dénoncée sur le champ ; ce à quoi la réunion est consacrée, c'est à des – ismes plus subtils. Que se passe-t-il si vous remarquez que l'entreprise a globalement tendance à recruter plus de blancs que de noirs ou que les femmes n'ont en général pas accès à certains rôles ? Il n'y a pas d'interlocuteur particulier à interpellé et tout le monde est appelé à trouver une solution. La « réunion des – ismes » offre le lieu et le moment pour se poser des questions : y a-t-il des circonstances où nous serions victimes de préjugés collectifs inconscients ? Que devons-nous faire pour l'éviter ?

Une communauté est un lieu qui peut se battre avec élégance. – M. Scott Peck

Nous avons analysé la deuxième procédure dans le chapitre précédent : c'est la mise en place d'un processus défini et complet de résolution de conflits (voir page 167). Les entreprises autogouvernées en ont besoin pour permettre aux collègues de régler les problèmes en l'absence d'un patron pour jouer les arbitres. L'existence d'un processus clair et connu de tous aide aussi à soulever les problèmes. Il est plus facile de demander à quelqu'un de venir parler d'un désaccord quand nous savons qu'il n'y a qu'à suivre un boulevard dégagé pour arriver sains et saufs de l'autre côté. Mais même cela peut ne pas suffire. Morning Star dit que l'évitement des conflits reste leur principal problème d'entreprise. Il est difficile de prendre l'initiative d'interpeller quelqu'un. C'est pourquoi certaines entreprises vont un cran plus loin en formant leurs collègues aux relations interpersonnelles pour leur permettre d'aborder les conflits pacifiquement. Chez ESBZ, les professeurs comme les élèves sont formés à la communication non-violente. Chez Sounds True, on propose à tous les collègues d'apprendre un processus en trois temps en cas de conversation difficile :

- Étape n° 1 : Voici mon ressenti.
- Étape n° 2 : Voici ce dont j'ai besoin.
- Étape n° 3 : De quoi as-tu besoin ?

Ce processus est devenu si central dans la gestion des dynamiques interpersonnelles chez Sounds True qu'il faut que chacun se l'approprie, comme l'explique Tami Simon :

Quand nous l'avons introduit dans la société, notre directeur des opérations m'a dit : « Je n'ai pas envie de parler aux autres de mon ressenti. Ce n'est pas pour cela que j'ai été recruté ici. Tu m'as recruté pour diriger les opérations, Tami. Cela fait des années que ma femme essaye sans succès de me faire parler de mes sentiments. Maintenant, j'arrive au travail et tu voudrais essayer de me faire parler de mes sentiments ? » Je lui ai répondu : « Nous n'allons pas pouvoir avancer émotionnellement, en tant que groupe, si tu n'arrives pas à parler de tes sentiments. Il faut que tu acceptes ce processus ». Il a fini par quitter la société. Il faut que tout le monde soit d'accord pour parler de son ressenti, de ses besoins, et pour prêter attention aux besoins d'autrui¹⁷.

Écouter et respecter nos valeurs et notre intégrité nous amène parfois à entrer en conflit avec autrui. Les entreprises que j'ai étudiées prouvent qu'un conflit n'a pas nécessairement un goût amer. Il y a des procédures qui nous aident à soulever des problèmes sans nous sentir menacés et à affronter la discussion qui en découle dans le respect de ce que nous sommes et des autres.

Bâtiments et statuts

On apprend beaucoup sur une entreprise rien qu'en regardant comment sont agencés ses bureaux. Churchill a dit : « Nous façonnons nos bâtiments et ensuite ce sont eux qui nous façonnent. » Cela est vrai aussi des espaces professionnels, bureaux et usines : ils façonnent subtilement notre pensée et notre comportement. Imaginez la situation suivante : vous êtes nommé DG d'une grande entreprise et vous avez hérité de votre prédécesseur un bureau de direction spacieux, aux murs recouverts d'acajou, auquel vous accédez directement depuis votre emplacement de stationnement par un ascenseur privé. Pendant ce temps, le reste du personnel s'épuise dans des alvéoles surpeuplées. À moins d'avoir reçu à la naissance un stock inépuisable d'humilité, le prestige attaché à votre fonction va finir par devenir constitutif de votre identité. De façon probablement inconsciente, vous allez commencer à rationaliser la différence

de statut en adhérant à l'idée que, d'une certaine façon, vous méritez bien ce bureau d'angle. À un certain niveau, vous devez valoir mieux que les autres. Peut-être que ça ne plaît pas à tout le monde, mais il est juste que ce soit vous qui décrétiez ce qu'il faut faire quand il le faut.

Imaginez maintenant que ce luxueux bureau d'angle n'ait jamais existé et que vous, tout DG que vous êtes, vous travaillez dans une simple alvéole à côté de vos collègues. Comment cela va-t-il changer votre façon de penser, vos relations, votre style de direction ? Cela va certainement vous aider à rester humble, relié aux autres et à tenir votre ego en bride.

Les DG fondateurs des entreprises Opale que j'étudie ici sont tous des individus extraordinaires : il faut être un dirigeant inspiré et courageux pour bâtir des entreprises en avance sur leur temps. Mais ils ont presque tous décidé de renoncer aux signes statutaires, que ce soit au bureau ou en dehors. Ils n'ont ni luxueux bureaux d'angle ni emplacement réservé pour leur voiture. Chez RHD, Bob Fishman évoque la stupéfaction des visiteurs qui viennent pour la première fois :

Quand des visiteurs ont rendez-vous avec le DG, moi en l'occurrence, ils demandent en général le bureau de la direction. « Mais, répond l'hôtesse, il n'y a pas de bureau de direction. Il se tient là, près de la fenêtre, et quand il a besoin d'une salle de réunion particulière, il la réserve, comme n'importe qui d'autre ». J'ai pris l'habitude de la commisération bien intentionnée mais déplacée de mes visiteurs : « Comment pouvez-vous vous passer d'un espace calme, rien qu'à vous ? Moi, je ne pourrais jamais travailler comme ça¹⁸. »

Chez FAVI, Jean-François Zobrist a opéré un renversement espiègle des signes extérieurs de statut pour marquer le coup quand il a mis sa révolution en marche : après avoir été rénovés, les plus beaux WC de l'usine sont maintenant réservés aux clients. Les toilettes des ouvriers sont un peu moins luxueux, mais encore dignes d'un hôtel quatre étoiles. En comparaison, les WC les plus proches des bureaux des ingénieurs et des cols blancs sont propres et fonctionnels, mais sans plus.

Bien entendu, les signes extérieurs de statut ne sont pas les seules choses qui influencent notre façon de pensée et de nous comporter. Les matériaux et la décoration des espaces de bureaux sont sans doute faits pour être faciles à nettoyer et à entretenir, mais ils sont aussi sans caractère et sans âme. Je ne connais personne qui aurait envie de décorer sa mai-

son comme le bureau où il travaille. La plupart de nos lieux de travail signalent insidieusement que nous nous trouvons dans un espace qui, d'une certaine façon, est en dehors de la vie normale, et ils nous invitent à ne pas nous y comporter comme nous le ferions dans d'autres environnements. Est-ce obligé ? Pourquoi ne cherchons-nous pas à avoir des bureaux qui célèbrent la vie, chaleureux, avec des textures riches, des objets aimés et des divans confortables. De tels espaces nous aideraient à apporter plus de nous-même au bureau.

C'est précisément ce qu'ont fait certaines des entreprises étudiées. Sounds True ne se contente pas d'inviter les chiens au bureau (voir page 211) ; elle a aussi équipé une cuisine pour que les collègues puissent venir se faire à manger et déjeuner ensemble. Depuis la nuit des temps, les communautés se constituent autour du partage de la cuisine et des repas. La fondatrice de Sounds True, Tami Simon, raconte la surprise de l'architecte à qui elle demandait de prévoir une cuisinière. « Dans les entreprises, lui avait-il dit, on met des fours à micro-ondes, pas des cuisinières. » L'absence de vraies cuisines est très révélatrice de la façon dont nous pensons notre cadre de travail : un lieu de passage, sans vie ou presque, où nous louons notre force de travail pendant quelques heures, mais pas un endroit que nous investissons comme on investit son chez soi.

Il n'y a pas de raison qu'il en soit ainsi. Chez Buurtzorg, les infirmières sont encouragées à s'approprier leur petit bureau commun en le décorant ; il n'y a aucune tentative d'appliquer aux centaines de bureaux de Buurtzorg une identité visuelle uniforme dans tous les Pays-Bas. Chez RHD, les unités mettent souvent beaucoup d'amour dans la décoration des résidences et des abris qui servent à la fois de bureaux et de foyers pour les personnes accueillies. Là non plus, pas de charte d'entreprise, pas d'identité de marque.

Avec l'aide des parents et des élèves, ESBZ a transformé le préfabriqué décrépi hérité de l'époque communiste. Les salles de classes sont pleines de plantes, il y a des bancs près des fenêtres, des coussins par terre dans les coins et des tapis au sol. Chez FAVI, les ouvriers ont décoré l'usine avec des affiches, des plantes et des aquariums. Chaque équipe a choisi sa couleur et repeint les machines de sa zone de travail pour en faire un peu comme un chez soi. FAVI reste une usine bruyante, il y a toujours de la graisse, mais les ouvriers y ont mis un peu d'eux-mêmes.

La nature a un grand pouvoir de guérison de l'âme. Quand nous nous y plongeons, nous calmons le rythme et nous entrons plus profondément en contact avec nous-mêmes et avec le monde qui nous entoure. Ce n'est pas un hasard si les monastères, dans la tradition orientale comme en Occident, se sont souvent installés dans des endroits isolés, au milieu de la nature et si, aujourd'hui, les sites de séminaires des entreprises privilégient des environnements naturels pour marquer la rupture avec le travail. C'est pour la même raison que certaines de nos entreprises ont essayé de faire rentrer la nature sur le lieu de travail. Les quatre usines de Sun Hydraulics sont situées près d'un lac. Il y a des grands pontons où l'on peut travailler, se rencontrer, réfléchir et se restaurer au-dessus de l'eau. J'y ai eu plus d'un entretien pendant que je travaillais sur ce livre et je n'ai pas le moindre doute que la présence apaisante de la nature m'a aidé à m'enraciner et à donner une profondeur particulière aux discussions que j'ai eues. Sun Hydraulics a amené la nature jusque dans les bâtiments. Des milliers de plantes vertes pendent au plafond de l'usine, spectacle peu fréquent dans un environnement de production. La blague qui court chez Sun est que la seule personne qui ait un titre sur sa carte de visite est le « plant manager », « plant » étant pris en son double sens de l'« usine » et des « plantes » qui occupent une personne à plein temps.

Quand Sounds True allait construire de nouveaux bureaux, les architectes sont venus montrer les plans au personnel. Une femme a demandé si les fenêtres ouvraient. Les architectes ont répondu par la négative : cela ne se fait pas dans les immeubles de bureaux parce que cela interférerait avec la climatisation centralisée et parce que les fenêtres qui ouvrent coûtent plus cher. Le budget était serré mais le personnel a eu gain de cause et les plans ont été modifiés. La question de savoir si les fenêtres ouvrent ou non est révélatrice de notre rapport à la nature et à nous-mêmes. À quel point de folie faut-il que nous ayons poussé notre volonté de maîtrise pour nous priver d'une bouffée d'air frais ?

Préoccupations environnementales et sociales

La nature a le pouvoir de nous révéler dans notre plénitude. Mais l'inverse est vrai : quand nous ne nous sentons pas divisés intérieurement, nous ne pouvons pas nous empêcher de nous sentir reliés à tout ce qui

nous entoure. Les dommages que nous faisons subir à l'environnement deviennent plus qu'une préoccupation intellectuelle ; nous ressentons douloureusement en nous-mêmes la souffrance et la tristesse de la nature. Il en va de même des préoccupations sociales : quand nous venons d'un espace de non séparation, nous nous sentons poussés à essayer de réparer la relation que nous entretenons avec la vie sous toutes ses formes. Aucune des entreprises citées dans ce livre n'a encore atteint le but final du zéro déchet, zéro toxicité et zéro impact sur les écosystèmes mais elles sont nombreuses à avoir pris des mesures significatives dans cette direction. Ainsi AES a commencé dès les années 1990 à planter des millions d'arbres pour compenser l'impact carbone de ses centrales au charbon, à une époque où le réchauffement climatique ne faisait pas encore la une des médias.

Tant que la nature est vue comme extérieure à nous, limitée, étrangère et séparée, elle est perdue pour nous et en nous. – Sir Crispin Tickell

Ce n'est d'ailleurs pas tant dans *ce qu'elles font* que dans *la façon dont elles le font* que les entreprises Opale manifestent une approche originale de leur impact environnemental et social. Elles envisagent la question sous un angle différent. Au lieu de se demander « combien cela va-t-il coûter ? », elles se posent la question plus profonde et plus personnelle « qu'est-ce qu'il est juste de faire ? ». Ce n'est qu'ensuite qu'elles se demandent : « Comment peut-on le faire de façon acceptable financièrement ? » Bien sûr, tout n'est pas possible et des arbitrages sont nécessaires. Mais du point de vue Évolutif Opale, tout commence par ce qui est ressenti comme juste. Voici comment AES l'a formulé dans un dossier public déposé auprès de l'autorité américaine de contrôle des marchés financiers, la Securities and Exchange Commission, quand elle est entrée en bourse :

Une caractéristique importante d'AES est la place centrale qu'elle donne à quatre grandes valeurs « partagées » [note : l'une d'elle est la responsabilité environnementale, qui est à l'origine de la décision d'AES de planter des arbres]. Si la société perçoit que ces valeurs entrent en conflit avec le profit, elle cherchera à respecter ses valeurs, même si cela fait baisser le profit ou perdre des opportunités. De plus, AES ne cherche pas dans le respect de ces valeurs un

moyen de réussite économique, mais en fait une finalité valable en elle-même et pour elle-même.

Il est souvent difficile d'évaluer complètement l'impact futur d'une décision prise parce qu'elle est juste du point de vue social ou environnemental. Combien coûtera-t-elle ? Quelle sera le retour, si retour il y a ? Dans bien des cas, la décision implique un acte de foi. La société Patagonia, fabricant de vêtements d'extérieur, est particulièrement familière du fait. Depuis des années, elle repousse les limites et s'aventure dans des territoires inexplorés pour réduire son empreinte environnementale, en prenant des initiatives qui paraissent parfois minimes, parfois vraiment significatives, mais qui entraînent toujours un risque pour le bilan. En voici un exemple, raconté par le fondateur de Patagonia, Yvon Chouinard :

Au milieu des années 1990, nous avons décidé de modifier le packaging de nos sous-vêtements chauffants. Nous les entourions d'un carton épais et les mettions dans un lourd sac pastique à fermeture Ziploc. Pour en finir, nous avons décidé de nous passer de packaging et de présenter les sous-vêtements d'expédition en tissu épais, sur cintres comme des vrais vêtements. Quant aux sous-vêtements plus légers, nous nous sommes contentés de les rouler et de les entourer d'une bande de caoutchouc. On nous avait prévenus que nous risquions de faire 30 % de ventes en moins, parce que nos concurrents étaient extrêmement compétitifs sur le packaging. L'un d'eux, notamment, présentait ses produits dans d'adorables petites boîtes de métal. Nous avons quand même maintenu notre décision parce que c'était juste de procéder ainsi. La première année, cette façon de faire a permis de cesser d'expédier dans le monde entier douze tonnes d'emballages qui finissaient à la poubelle et dans les décharges, et elle nous a fait économiser 150 000 dollars de packaging inutile.

Accessoirement, elle a fait bondir de 25 % nos ventes de sous-vêtements chauffants. Comme ils n'étaient plus dissimulés sous leur pack mais présentés comme des vrais vêtements, les clients pouvaient toucher le tissu et apprécier sa qualité, et cela nous a incités à faire en sorte qu'ils aient vraiment l'air de vêtements, au point qu'aujourd'hui, la plupart de nos hauts Capilene peuvent se porter comme une vraie chemise, ce qui va dans le sens de notre projet de fabriquer des vêtements multifonctionnels¹⁹.

Rétrospectivement, Yvon Chouinard constate que dans bien des cas, dans l'histoire de Patagonia, des paris risqués se sont révélés rentables au bout du compte. Exemple très frappant, Patagonia a décidé, à l'été 1994, de remplacer tout le coton issu de cultures conventionnelles par du coton bio avant le printemps 1996 : une décision folle en termes de calendrier et d'implications. Elle triplait le coût de la matière première et réduisait la gamme de 91 à 66 modèles. Le risque était insensé. Malgré cela, Patagonia sentait qu'il n'y avait pas d'autre solution, une fois qu'elle avait compris toute l'étendue des dégâts provoqués par la culture industrielle du coton : les champs de coton qui ne représentent que 3 % des terres arables utilisent 10 % des pesticides et 25 % des insecticides consommés dans le monde. Mais contre toute attente, le programme de coton bio de Patagonia s'est révélé positif financièrement. Et ce qui est encore plus important, il a convaincu d'autres industriels de l'imiter.

Les sagesse traditionnelles affirment que quand on agit de façon profondément intègre, l'univers entier nous soutient.

De nombreuses sagesse traditionnelles affirment que quand on agit de façon profondément intègre et en parfait accord avec ce que nous nous sentons appelés à faire, l'univers entier nous soutient. Peut-être cela explique-t-il pourquoi les paris de Patagonia ont si souvent été gagnants. Quand l'action s'inscrit dans le paradigme Orange de la Réussite, on essaye souvent de ne pas être impliqué dans les décisions difficiles ; de laisser le moi profond loin de la ligne de tir en restant à l'abri derrière une scrupuleuse objectivité. On espère renvoyer les arbitrages difficiles à la quantification de tous les aspects imaginables des scénarios possibles, et ne se décider que lorsque les chiffres prouvent que les bénéfices sont supérieurs aux coûts. Fonder l'action sur l'intégrité implique plus qu'une simple décision rationnelle : nous devons apprendre à combiner la force de la rationalité avec la sagesse de l'intuition et de l'intégrité, et oser faire le saut.

À ce propos, aucune des entreprises que j'ai étudiées n'a mis en place de bilan multiple, constatation que certains trouveront peut-être surprenante. Une école de pensée suggère que l'entreprise a besoin de bilans qui ne rendent pas seulement compte du profit mais aussi de son impact sur la société et sur la planète : sans cela, comment les dirigeants pourraient-ils arbitrer entre ces différents éléments ? L'argument paraît raisonnable

et l'on se demande pourquoi aucun des pionniers de l'entreprise Opale n'a de comptabilité à triple bilan. Je crois que ce qui est en jeu, c'est que le triple bilan, même s'il peut aider à ne plus se focaliser sur les profits financiers, est un concept qui reste enraciné dans la pensée Orange au sein de laquelle les décisions résultent d'arbitrages quantitatifs entre coûts et bénéfices. Dans la perspective Opale, il n'est pas nécessaire de tout quantifier pour discerner ce qu'il est juste de faire. Il y a bien sûr des choses intéressantes à apprendre en mesurant l'impact d'une entreprise sur l'environnement et sur la société, et c'est pourquoi les triples bilans deviendront peut-être la norme dans l'avenir. Mais les pionniers de l'entreprise Opale semble penser que, pour dépasser le primat du profit et retrouver une relation saine avec le monde, ce qui compte ce n'est pas tant d'avoir des systèmes de comptabilité perfectionnés qu'être profondément intègre et à l'écoute de ce qui nous semble juste.

Il y a une seconde différence dans l'approche que les entreprises Opale ont des pratiques environnementales et sociétales. Elle résulte de l'autonomie des équipes. En tant que salariés, nous nous préoccupons peut-être vraiment de l'environnement et des communautés au milieu desquels notre entreprise est implantée ; mais dans les entreprises classiques, nos préoccupations ne se traduisent que rarement dans les actions du groupe. Nous nous censurons trop souvent, nous renonçons trop souvent à nous battre pour ce qui nous importe, de peur de nous faire étiqueter comme rêveur, militant ou fauteur de troubles. C'est pourquoi les initiatives environnementales et sociétales émergent rarement des entreprises : elles se présentent presque toujours comme des obligations qui émanent d'en haut. Il ne s'agit pas de nier la valeur des objectifs environnementaux ambitieux que les DG de sociétés comme Walmart ou GE ont fixés à leur groupe. Mais la vérité est que l'immense majorité du personnel de ces entreprises – responsables et salariés de terrain – ne se sentent pas responsables de traduire en actes leurs préoccupations environnementales. Cela coûte cher au monde et à nous-mêmes. Quand il nous semble dangereux de dire ce que nous croyons, nous faisons taire notre voix intérieure, nous perdons notre intégrité personnelle et nous renonçons à mettre en œuvre les changements que le monde réclame à grands cris.

Dans les entreprises Opale, le pouvoir étant décentralisé, les initiatives environnementales et sociales peuvent être lancées en tout lieu de l'entreprise par des personnes passionnées qui unissent leur force. Chez AES,

L'initiative de planter des millions d'arbres pour compenser les émissions de carbone des usines n'est pas venue du DG ni du siège. C'est une salariée d'une usine de Los Angeles qui a lancé l'idée. Bien sûr, au début, ce genre de dépense n'était pas prévu au budget. Avec la sollicitation d'avis, elle a été vendre son idée aux personnes qui devaient selon elle être impliquées et a testé auprès d'elles le montant de l'investissement que la société devrait mettre dans les arbres.

Patagonia nous offre un autre bel exemple : quand la société a déplacé son entrepôt de Ventura (Californie) à Reno (Nevada), de nombreux collègues ont décidé de déménager eux aussi. Ils ont vu qu'il y avait beaucoup d'endroits sauvages et de terres domaniales mais que très peu de ces zones était inventoriées et protégées. Quatre salariés ont pris l'initiative de dresser un inventaire et d'identifier les zones qui rempliraient plus facilement les conditions pour être protégées. Ils en ont parlé à la direction et ont proposé : « Si vous nous maintenez nos salaires et si vous nous donnez un bureau, nous pensons que nous aurons fait passer une loi de protection de la nature d'ici à deux ou trois ans. » Ils ont fédéré beaucoup de gens, sont allés à Washington, ont été voir des personnes importantes et, au final, ils ont fait protéger près de 500 000 hectares d'espaces naturels pour un coût d'une vingtaine de centimes d'euro l'hectare. Depuis, de nouvelles superficies ont été incluses dans le périmètre.

CHAPITRE 2.5

EN QUÊTE DE PLÉNITUDE (processus RH)

*Nous avons gagné en vitesse mais nous nous sommes fermés. Les machines, créatrices d'abondance, nous ont laissés dans le besoin. Nos connaissances nous ont rendus cyniques, notre habileté nous a rendus durs et méchants. Plus que de machines, c'est d'humanité que nous avons besoin ; plus que d'habileté, nous avons besoin de bonté et de douceur. Sans ces qualités, la vie sera violence et tout sera perdu. – Charles Chaplin (discours du barbier juif dans *Le Dictateur*)*

Rechercher la non séparation¹ n'est pas une tâche aisée. À chaque événement qui nous perturbe, nous sommes tentés de nous réfugier dans la séparation. Notre âme se cache et l'ego prend les commandes, faisant ce qu'il croit nécessaire pour nous rendre le sentiment de sécurité. Mais cette sécurité a un prix : nos relations à autrui sont maintenant vécues sur le mode de la peur et du jugement, et non plus de l'amour et de l'acceptation. Dans de nombreuses sagesse traditionnelles, le but le plus élevé de l'existence est de dépasser la séparation et de retrouver l'unité en soi. Toutes les méthodes décrites dans le chapitre précédent – règles du jeu explicites, processus de résolution de conflits, rituels de réunion, espaces de recueillement, structure des bâtiments professionnels – visent à créer un espace où l'on se sente suffisamment en sécurité pour révéler ce que nous sommes véritablement, pour prendre le risque d'être un avec soi-même et avec le groupe. Les entreprises pionnières que nous étudions ici ont constaté qu'elles ne pouvaient pas s'en arrêter là. Elles ont aussi

repensé les grands processus RH – recrutement, intégration, évaluation, rémunération et licenciement – parce que la façon de les traiter dans les entreprises aujourd’hui est trop souvent source de peur et de séparation.

Recrutement

C’est souvent au cours du recrutement, alors que le futur nouvel embauché n’a pas encore fait ses premiers pas dans l’entreprise que le mensonge commence. En tant que candidats, nous nous conformons à ce que nous pensons devoir être aux yeux de l’employeur, et cela va de notre CV à notre tenue vestimentaire, de notre attitude aux questions qu’il nous paraît approprié de poser ou de ne pas poser, et à ce que nous choisissons de raconter sur nous. Quant aux employeurs, eux aussi vont dans la plupart des cas mettre un masque pour attirer des candidats. (On a vu émerger tout un domaine du marketing sous le nom de « marque employeur », dont l’objectif est de séduire non les clients mais les candidats, en diffusant une image d’employeur remarquable.) Le processus de recrutement ressemble souvent à la danse maladroite de deux partenaires qui portent des talons hauts pour paraître plus grands, des vêtements serrés pour rentrer le ventre et une telle couche de maquillage que vous ne les reconnaîtriez pas si vous les croisieez un jour normal.

Les entreprises Opale modifient le processus conventionnel pour offrir aux deux interlocuteurs l’occasion d’une rencontre de meilleure qualité et sans doute plus proche de la vérité. Pour commencer, les candidats ne sont pas reçus par des spécialistes RH, rompus aux techniques de l’entretien, mais par les futurs collègues du candidat qui sont là simplement pour vérifier s’ils auraient envie de travailler avec lui. Les salariés n’ont pas d’objectifs de recrutement à atteindre et tendent à tenir un discours beaucoup plus franc sur leur cadre de travail. Après tout, s’ils surviennent la société au candidat, c’est eux qui devront en supporter les conséquences.

Méfiez-vous des entreprises qui exigent que vous changiez de vêtements. – Henry David Thoreau

Du fait que les collègues qui reçoivent les candidats tendent à dire la vérité sur la société, les candidats se sentent aussi invités à se montrer honnêtes. C’est crucial, car les entreprises que j’ai étudiées soulignent

toutes, sans exception, que l'attitude du candidat est aussi importante, voire plus, que ses compétences et son expérience.

Est-ce que ce candidat est motivé par les valeurs et par la raison d'être de l'entreprise ? Est-ce qu'il s'épanouira dans un environnement autonome ? Est-ce qu'il s'intégrera ? Les salariés veulent avoir affaire à la vraie personne et pas au candidat qui donne les réponses qu'on attend de lui.

La fondatrice de Sounds True, Tami Simon, raconte l'histoire suivante sur la culture de son entreprise et comment certaines personnes peuvent s'y intégrer ou non :

Une des choses que j'ai constatées à Sounds True c'est que beaucoup de nouveaux embauchés ne tiennent pas plus de trois mois. (...) Chez Sounds True, nous voulons savoir qui vous êtes, nous voulons que vous soyez vrai, nous ne voulons pas que vous portiez quarante masques différents pour travailler. L'idée, c'est (...) est-ce que la vraie personne va se manifester ? C'est le sens de l'authenticité : la personne que nous sommes en dehors du travail est la même que celle que nous sommes au travail. C'est ça, l'ambiance de travail chez nous et nous essayons de filtrer les candidats en fonction d'elle, et de les prévenir avant qu'ils ne nous rejoignent. Et nous avons plein de candidats qui disent : « Ah, je suis complètement prêt. Ça m'intéresse, c'est ça que je veux. » Mais une fois qu'ils sont chez nous, il n'est pas certain qu'ils se sentent à l'aise dans un milieu professionnel où les gens qui leur demandent à l'entrée « Comment ça va ? » veulent vraiment savoir comment ils vont².

Bien sûr, les compétences et l'expérience comptent, mais elles viennent en général en seconde position. Il y a une telle fluidité entre les rôles qu'il n'y a pas grand sens à recruter quelqu'un pour une case déterminée. Les entreprises que j'ai étudiées ont aussi constaté que la motivation intérieure, quand elle est là, permet d'acquérir des compétences nouvelles et de l'expérience en un temps étonnamment court. Celui qui rompt le contrat est celui qui ne s'intègre pas, tout particulièrement celui qui n'est pas fait pour l'autonomie, comme l'a expliqué un salarié d'AES :

[La mauvaise recrue] est la personne qui passe son temps à se plaindre, qui n'est pas heureuse, qui rejette la faute sur les autres, qui ne prend pas de responsabilité, qui n'est pas honnête, qui ne fait pas confiance aux autres. La mauvaise recrue est celle qui a besoin d'une direction spécifique et qui attend qu'on lui dise ce qu'elle doit

faire. Une recrue médiocre sera celle qui n'a pas de souplesse et qui dit « ce n'est pas mon boulot³ ».

La plupart des entreprises consacrent beaucoup de temps, au cours du processus de recrutement, à présenter leurs valeurs aux candidats et à leur parler de la vie dans la société, pour qu'ils puissent décider s'ils veulent y entrer ou pas. Au cours des interviews, Morning Star leur présente l'autogouvernance en détails. Chez AES, les candidats étaient invités à participer à des discussions sur les valeurs et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Et dans beaucoup de ces entreprises, ils sont reçus par un nombre important de collègues – 10 à 12 souvent – ce qui donne amplement le temps aux uns et aux autres de faire connaissance. Il s'agit essentiellement d'un processus de découverte réciproque dont l'objectif est de répondre à une question fondamentale : sommes-nous faits pour voyager ensemble ?

Certaines entreprises, comme FAVI, font largement usage de la période d'essai pour donner aux uns et aux autres la possibilité de vérifier la compatibilité du nouveau venu. Zappos.com, vendeur de chaussures en ligne, offre aux nouveaux embauchés un chèque de 3 000 dollars s'ils se ravissent et décident de démissionner au cours des quatre semaines d'essai. L'idée est qu'il vaut mieux pour tout le monde de ne pas continuer un mariage qui n'a pas de sens. 3 000 dollars c'est beaucoup d'argent pour des opérateurs de centre d'appels ou des manutentionnaires d'entrepôts, ce qui est aussi le cas de presque tous les salariés de Zappos. Hommage à la culture extraordinaire de cette entreprise, il n'y a qu'un ou deux pour cent des nouveaux embauchés qui prennent leur chèque et qui s'en vont. Et quand ce pourcentage s'approche trop de zéro, Zappos augmente le montant (il était de 100 dollars au début, puis il est passé à 200 dollars, et il a été relevé régulièrement jusqu'à son niveau actuel). Ce procédé est au fond un baromètre de la bonne santé de sa culture. (Zappos.com est connu pour sa culture Verte, que décrit le bestseller de son fondateur, Tony Hsieh. Cette société de 1 500 salariés est en train de faire le saut vers l'Holacracy, ce qui en fera la plus grande entreprise holacratique jusqu'à présent.)

Intégration

La plupart des entreprises appliquent aujourd'hui un processus d'intégration assez élémentaire : éventuellement quelques brochures sur l'histoire,

la mission et les valeurs de la société ou, autre possibilité, une réunion de deux heures où l'un des dirigeants aborde ces sujets. Mais, pour l'essentiel, les premiers pas dans l'entreprise sont souvent terre à terre : signature de papiers, attribution d'un bureau, d'un PC et d'un mot de passe pour pouvoir accéder au réseau. Une fois qu'il est prêt, le nouveau salarié doit essayer de trouver un créneau dans l'agenda de son responsable pour se faire donner des informations sur ce qu'il doit faire. Les premiers jours sont rarement productifs et l'entreprise de séduction liée au recrutement ne tarde pas à ressembler à une amourette d'été.

En comparaison, les entreprises Opale investissent beaucoup plus de temps et d'énergie pour accueillir leurs nouveaux collègues. Les premiers jours et les premières semaines sont d'une importance capitale si l'on veut qu'ils sentent qu'ils sont maintenant dans un cadre de travail nouveau et différent. Le cœur du processus d'intégration ressemble à une formation, dont l'objectif est d'aider les nouveaux embauchés à comprendre leur nouvel environnement professionnel et à y naviguer. Cette formation aborde souvent, d'une façon ou d'une autre, les trois avancées que constituent l'autonomie, l'intégrité et la raison d'être Évolutive.

- *Autonomie.* Pour des gens qui viennent d'entreprises classiques, hiérarchisées, l'autonomie peut faire une drôle d'impression. Un programme de formation aura son utilité pour faire comprendre comment elle fonctionne, ce qui change, ce qui ne change pas, quelles compétences sont requises pour s'épanouir dans ce genre d'environnement, etc. Chez Buurtzorg, les nouveaux collègues reçoivent une formation à la résolution de problèmes et au protocole des réunions, de façon à fonctionner en équipe sans avoir besoin d'un patron pour mener la danse. Pareillement, chez Morning Star, les nouveaux suivent un séminaire sur les principes de l'autogouvernance. La transition peut être difficile, particulièrement pour les personnes qui occupaient auparavant des positions de direction. Elles doivent apprendre à faire faire les choses sans utiliser les vieilles armes de la consigne et de la surveillance. Un petit coup de main pour faciliter la transition n'est pas du luxe. Paul Green Jr., qui dirige le Self-Management Institute de Morning Star, estime que près de 50 % des anciens cadres supérieurs d'entreprises classiques finissent par partir au bout d'un an ou deux parce qu'ils « ont trop de mal à s'adapter à un système où ils ne peuvent pas jouer à être Dieu ».

- *Intégrité.* Les nouveaux collègues reçoivent aussi une formation sur les postulats, les règles du jeu et les valeurs qui permettent à chacun de se montrer davantage tel qu'il est. La formation initiale de Buurtzorg inclut les techniques de résolution de conflits et la communication non-violente. Chez Heiligenfeld, les nouveaux recrutés passent tous six modules de formation qui comportent, notamment, « maîtrise de soi » et « gestion de l'échec ».
- *La raison d'être Évolutive.* Un autre point central du processus d'intégration concerne la raison d'être de l'entreprise : comment se définit-elle ? Quelle est son origine ? Les nouveaux collègues sont invités à réfléchir à leur vocation personnelle et à voir si elle est en harmonie avec la raison d'être globale de l'entreprise. Comment les deux peuvent-elles se soutenir et se nourrir l'une l'autre ? Des DG fondateurs – comme Jos de Blok pour Buurtzorg et Yvon Chouinard pour Patagonia – considèrent que ce module est si important qu'ils ont décidé de toujours participer aux sessions d'intégration.

Certaines entreprises ont aussi décidé de former tout le monde aux compétences de terrain. Chez l'équipementier français FAVI, les ingénieurs et les administratifs ont appris à utiliser au moins une des machines de l'atelier de production, et cet apprentissage sert régulièrement : quand il faut livrer en urgence, il arrive que tout le monde soit mobilisé. Les cols blancs descendent des bureaux du premier étage pour prendre les commandes des machines pendant quelques heures. C'est une façon de faire qui crée une forte conscience de groupe : ingénieurs et administratifs travaillent sous la conduite des ouvriers. Ils expérimentent en direct la dureté du travail sur machine et les compétences qu'il nécessite. Au bout du compte, une fois les commandes expédiées dans les délais, tout le monde partage la fierté du travail accompli.

Chez Sun Hydraulics, les nouvelles recrues commencent par une « tournée de la production », quel que soit le rôle qu'elles sont appelées à jouer par la suite. Elles apprennent à occuper non pas un, mais plusieurs postes de travail. Pour les salariés payés à l'heure, la tournée dure de deux à quatre semaines, et se répartit en quatre ou six secteurs. Pour les salariés au mois, c'est encore plus long : de un à quatre mois en usine. Et ce n'est qu'après qu'ils rentrent dans le rôle pour lequel ils ont été recrutés.

Pourquoi faire durer si longtemps le stage d'intégration ? Chez Sun, on est convaincu qu'il est crucial de nouer des relations entre collègues dans toute la société afin de la comprendre de tous les points de vue. Dans

un régime d'autonomie, tout peut se produire, on peut rentrer librement en contact avec ses collègues, parler de changements sans passer par la chaîne hiérarchique des autorisations. Plus on connaît de collègues, mieux on comprend l'ensemble de l'entreprise et plus on est capable de proposer des idées nouvelles et de les réaliser. Il n'est pas rare qu'à l'issue de leur tournée de la production, les nouvelles recrues de Sun finissent par entrer dans un rôle qui n'était pas celui pour lequel ils avaient été embauchés. Le hasard leur a fait découvrir un nouveau centre d'intérêt ou un problème qui appelle d'urgence une solution, et ils finissent ailleurs que là où ils pensaient.

Chez FAVI, le processus se conclut sur une note sympathique. Les nouveaux co-équipiers qui ont passé tous les modules des deux premiers mois doivent écrire une lettre ouverte à leurs nouveaux collègues. Cette lettre ne répond pas à des consignes particulières et, de ce fait, les nouveaux vont chercher au fond d'eux-mêmes des choses qui méritent d'être écrites. Ces lettres sont très souvent des témoignages profondément touchants de gratitude et de joie. Nombreux sont les cols bleus qui, en entrant chez FAVI, portent encore les cicatrices de leurs expériences passées de défiance, de soumission et de surveillance. Se retrouver dans un environnement qui considère qu'ils sont dignes de confiance et que leur parole a du poids, a quelque chose de révolutionnaire. En général, l'écriture n'est pas le mode d'expression préféré des ouvriers. Trouver les mots justes peut leur demander un effort et cet exercice a quelque chose d'un rite de passage et d'acceptation dans le groupe.

Formation

Les entreprises autogouvernées offrent naturellement des possibilités d'apprentissage exceptionnelles. Il n'y a personne pour vous empêcher de vous investir dans un nouveau rôle, d'essayer des choses que vous n'aviez jamais faites. Au contraire, plus vous cherchez à être utile, plus vous êtes apprécié et plus on fera appel à vos conseils et à votre aide – et plus on vous fera confiance pour assumer des rôles et lancer des initiatives. Dennis Bakke dit que « la conception d'AES a, plus ou moins accidentellement, fait de ce lieu de travail l'une des meilleures écoles de la région⁴ », parce qu'on ne cesse d'apprendre en prenant des décisions et en sollicitant des avis, en participant à des groupes de travail, en acquérant des compétences et des connaissances qui seraient ailleurs concen-

trées au sein de la direction et des fonctions supports. Un salarié de Sun Hydraulics dit cela très joliment :

On peut faire ici une foule de choses qui ne se passeraient jamais dans une société plus conventionnelle. (...) Il y a tant de gens qui pensent librement, de gens de talent qui auraient pu passer toute leur vie sans savoir qu'ils possédaient les talents qu'ils ont été forcés de découvrir ici. Parfois, je regrette la sécurité de savoir si quelqu'un reconnaît la valeur de ce que je fais, si je fais du bon travail ou si je vais jusqu'au bout de ce que je peux faire. Mais la possibilité de faire des choses nouvelles est infinie⁵.

Le développement personnel n'est pas le métier de l'entreprise mais en faisant le métier de l'entreprise, les personnes ont la possibilité de se développer. – Tom Thomison

Responsabilité personnelle et choix des formations

En ce qui concerne la formation, le plus grand changement est, bien entendu, que les salariés sont responsables de leur apprentissage. Il n'y a pas de fonction RH pour définir des programmes et décider qui peut participer, à quelle formation ou à quel moment il le peut. Pourvu qu'ils passent par la sollicitation d'avis, les salariés peuvent s'inscrire à n'importe quelle formation, interne ou externe, s'ils considèrent qu'ils peuvent en justifier le coût. Par souci de simplification, plusieurs de nos entreprises ont décidé d'attribuer pour les formations externes, une enveloppe individuelle ou par équipe à l'intérieur de laquelle il n'est pas nécessaire de solliciter un avis. Ainsi, chez Buurtzorg, le principe qui s'est imposé est que les équipes peuvent consacrer à la formation 3 % de leur chiffre d'affaires, sans avoir besoin de solliciter des avis. Elles définissent librement leurs besoins de formation et recherchent le meilleur prestataire – un fournisseur de matériel médical, un service hospitalier, ou parfois simplement un pharmacien ou une autre équipe de Buurtzorg. Jos de Blok explique comment cette liberté favorise la rapidité de réaction des infirmières :

Nous avons un nombre notable de collègues qui se forment sur des pathologies et sur des matériels techniques afin de pouvoir accompagner le mieux possible de nouveaux patients. Depuis les pompes à médicaments jusqu'aux équipements de dialyse et aux

aides respiratoires, ils apprennent le fonctionnement du matériel et comment il doit être utilisé, afin de limiter le nombre des professionnels mobilisés par les clients. Comme il n'est pas nécessaire de demander la permission d'apprendre quelque chose, la motivation augmente immédiatement. Chez Buurtzorg, on entend souvent dire par les nouveaux arrivants : « C'est comme si je venais de me réveiller, parce que je me remets à évoquer toutes sortes de possibilités⁶. »

Comme il commence à se savoir que les infirmières de Buurtzorg sont compétentes sur toutes sortes de matériels et de techniques, les médecins se mettent à prescrire des modes de traitement qui améliorent la vie de leurs patients – par exemple une pompe à médicament pour quelqu'un qui souffre d'une douleur chronique – et qui sortent du périmètre limité des dispositifs maîtrisés par les entreprises traditionnelles de services médicaux.

Différentes catégories de formation

Dans les entreprises classiques, les programmes de formation se classent en général en deux catégories :

1. Les formations qui aident les salariés à gravir les échelons – formation de jeunes talents, de nouveaux managers, de managers de managers, de dirigeants confirmés, etc. Les entreprises Vertes, en particulier, consacrent beaucoup de temps et d'argent à aider les nouveaux cadres à bien utiliser leur autorité et à la déléguer largement à leurs subordonnés.
2. Les formations techniques, par exemple des cours sur des sujets spécifiques comme la vente, l'analyse financière ou la production optimisée (*lean manufacturing*).

Dans les entreprises autogouvernées, la première catégorie de formations disparaît et il n'y a pas de programmes destinés à aider à gravir les échelons. À leur place, les entreprises Opale proposent deux types de formations que l'on trouve rarement dans les entreprises classiques : la création d'une culture partagée et le développement personnel. Les formations techniques sont toujours là, mais avec une petite différence : elles sont souvent dispensées par des collègues, plutôt que par des formateurs extérieurs, et elles sont imprégnées en profondeur des valeurs et de la culture de la société.

Des formations communes suivies par tous

Fait rare dans des entreprises classiques, il y a parmi celles que j'ai étudiées de nombreuses formations suivies par tous les nouveaux embauchés, indépendamment de leur futur rôle. Elles portent sur des sujets comme la communication non violente, la gestion de conflits et le fonctionnement en l'absence de hiérarchie. Toutefois, une formation ponctuelle est souvent insuffisante pour aider quelqu'un à « désapprendre » ses anciennes habitudes et à en acquérir de nouvelles. Ces modules introductifs sont donc prolongés par des formations et des ateliers qui s'inscrivent dans le quotidien. Chez FAVI, Jean-François Zobrist présidait tous les vendredis une séance d'une heure ouverte à tous. L'objet était d'examiner à fond l'un des outils stratégiques de l'entreprise, que FAVI appelle « fiches » car c'est littéralement sous cette forme qu'ils sont accessibles aux salariés. Ces fiches incluent la mission de l'entreprise, ses valeurs, ses processus de prise de décision et les techniques de production allégée (« *lean manufacturing* »). Dans d'autres entreprises, elles prennent la forme de coaching d'équipe (pour traverser un passage difficile), retraites d'entreprise, cercles projet et journées des valeurs.

Les salariés deviennent formateurs

S'agissant de formations dispensées à l'intérieur de la société, la plupart des entreprises étudiées ici ont cessé de faire appel à des formateurs externes. Les classes sont animées par des collègues passionnés par leur sujet et qui ajustent le matériel pédagogique au langage et aux valeurs de l'entreprise. Les cours se structurent en deux temps : d'abord, aider chacun à découvrir qui il est et à se connecter à soi-même, ensuite trouver des façons authentiques d'exprimer son identité profonde sur le sujet. Utiliser les co-équipiers comme formateurs a deux effets : cela diminue les coûts et dope le moral, car les collègues formateurs y trouvent une occasion de briller et d'être reconnus pour leurs compétences. Le lycée berlinois ESBZ utilise largement cette méthode. Il a récemment découvert une technique qui est d'une grande utilité pour aider les élèves à entraîner leur mémoire. Plutôt que de faire intervenir des formateurs extérieurs, l'école a voulu s'approprier le savoir. Une délégation de professeurs, mais aussi d'élèves, a été suivre une « formation de formateurs », qui leur permet d'enseigner la méthode au sein de l'école. D'où nous vient l'idée que seuls des adultes seraient capables d'enseigner aux enfants ? Pourquoi ne pas faire confiance à des élèves pour former d'autres élèves ?

Descriptions de poste, intitulés de poste et plan de carrière

Au chapitre précédent, nous avons vu que les entreprises autogouvernées ont supprimé les descriptions et les intitulés de poste rigides. La plupart des gens ont cessé d'occuper un « poste » unique correspondant à une description générique, et remplissent une combinaison originale de rôles. Cette façon de procéder s'accompagne d'un formidable bénéfice collatéral : en l'absence d'intitulé de poste, il devient beaucoup plus difficile de confondre son identité, ce que l'on croit être, avec sa position dans l'entreprise. Cette confusion est monnaie courante aujourd'hui. Quand on nous demande ce que nous faisons, nous avons tendance à répondre : « Je suis... » (chef d'équipe, responsable des ventes, directeur des ressources humaines). Il y a une partie de nous qui est convaincue que nous sommes vraiment cela et nous nous mettons à penser et à nous comporter en conséquence. Quand il n'y a plus ni intitulé ni description de poste, il est probable que nous allons plutôt nous considérer – et considérer les autres – avant tout comme des êtres humains qui investissent leur énergie dans un ensemble de rôles pendant un temps donné.

Les entreprises Opale se passent aussi des descriptions de poste, ce qui s'accompagne là encore d'un bénéfice secondaire : on ne peut plus se référer à la description de poste pour savoir le travail que l'on doit faire. C'est à soi seul de trouver comment remplir son rôle, de façon vivante et riche de sens. Le fondateur de RHD, Bob Fishman, illustre cela par un exemple révélateur :

C'est délibérément que RHD ne donne pas (de descriptions de poste). En revanche, le postulat que les êtres sont fondamentalement bons nous conduit à croire qu'une fois qu'un salarié a une idée générale du travail, il voudra imprimer sa marque sur la façon de le faire. (...)

Prenez l'exemple de Thelma : elle travaillait depuis des années à l'accueil dans notre hôpital de jour quand elle m'a demandé une description de poste. (...) J'ai trouvé absurde, et je le lui ai dit, de préciser les détails d'un poste où elle faisait un travail de qualité. Elle était particulièrement remarquable par la gentillesse avec laquelle elle accueillait nos patients, leur apportait un café et s'assurait que le soignant les recevait à l'heure. Décrire sa gentillesse était

impossible : les mots n'auraient jamais fait justice à une chaleur qui venait de son cœur. Thelma savait déjà comment accomplir sa tâche et une description de poste détaillée lui aurait fait, j'en étais convaincu, plus de mal que de bien. (...)

Il n'y a pas de façon unique de définir un poste, et aucun responsable ne peut dire comment le travail de quelqu'un d'autre devrait être effectué. Si (...) je lui imposais ma vision de son poste, le groupe y perdrait en réalité la qualité spéciale de sa contribution, à savoir sa façon à elle de gérer les relations entre les gens. Ce serait une grande perte⁷.

L'histoire de Thelma montre comment l'absence de description et d'intitulé de poste peut nous mettre mal à l'aise, car nous sommes nombreux à avoir envie de savoir ce que l'on attend de nous. Cette situation nous contraint à chercher en nous-mêmes une façon personnelle et riche de sens pour définir qui nous sommes et comment nous pouvons nous rendre utiles. Il n'y a pas de modèle auquel se conformer, pas d'étiquette prédéfinie pour façonner notre identité. C'est encore là un des grands paradoxes des entreprises Opale : d'un côté, elles nous invitent à séparer l'âme et le rôle, qui nous sommes et ce que nous faisons ; mais, dans le même mouvement, elles nous permettent de mettre davantage de nous-mêmes dans notre rôle. Quand il n'y a pas de description de poste, quand il n'y a personne pour nous dire comment effectuer un travail donné, il ne nous reste plus qu'à aller chercher au fond de nous et à mettre dans notre travail ce que notre personnalité et nos talents ont d'unique.

Implication, horaires de travail et flexibilité

Dans les entreprises classiques, la question des horaires de travail divise les salariés en deux groupes : ceux qui font un nombre fixe d'heures (en bas de la pyramide en général) et ceux qui, dans les postes élevés le plus souvent, vont et viennent comme ils veulent du moment qu'ils fournissent les résultats attendus d'eux. En pratique, les deux formules sont aussi dégradantes l'une que l'autre.

L'obligation de se soumettre à un horaire fixe se fonde sur l'idée que les salariés sont une ressource, des bras ou un cerveau « loués » pour une

durée déterminée. Elle implique que le travail est par essence sans intérêt, que les gens sont interchangeables, qu'ils ne restent à leur poste que le temps pour lequel on les paye et que l'on ne peut pas faire confiance aux échelons subalternes pour se donner des objectifs et travailler jusqu'à ce qu'ils soient atteints. Les entreprises Opale partent du postulat que même quand il s'agit d'un travail répétitif, tout le monde a une fierté professionnelle et veut faire du bon travail. FAVI et Sun Hydraulics ont supprimé la pointeuse et personne ne surveille les horaires de travail. La journée reste divisée en « équipes » qui correspondent en gros au temps que les collègues sont censés passer à l'usine, mais il arrive que des ouvriers restent pour terminer un travail même après l'arrivée de la nouvelle équipe.

Dans la plupart des entreprises, les salariés haut placés n'ont pas d'horaires fixes. On fait confiance à leur sens de la discipline pour travailler tant que le travail en cours n'est pas terminé. Mais l'attente implicite va au-delà : sans que cela soit dit, on trouve normal que leur travail passe avant tout le reste. De plus en plus de cadres ont l'impression d'être toujours « sur le pont », toujours joignables, et de devoir faire passer au second plan leurs autres engagements personnels (ou au moins de faire comme si). Je connais bien peu de cadres supérieurs qui oseraient annuler une réunion importante pour aller au spectacle de fin d'année de leur enfant ou pour aider un ami qui a besoin d'eux. Et les rares qui le font se sentent obligés d'inventer une excuse. Nous travaillons dans des cultures d'entreprise qui nous invitent à renier certaines des choses qui nous tiennent le plus à cœur.

Si nous voulons être authentiques et entiers dans notre vie professionnelle, nous devons apprendre à être clairs sur les autres obligations importantes de notre vie. Nous devons arrêter de croire que le travail passera toujours en premier, quelles que soient les circonstances. Un exercice simple peut nous y aider : à intervalles réguliers, se réunir avec les collègues pour que chacun dise quel temps et quelle énergie, à ce moment précis de sa vie, il veut consacrer au projet de l'entreprise. HocracyOne a institutionnalisé cet exercice. L'un de ses cofondateurs, Tom Thomison, explique comment il le justifie :

Notre but est que chaque associé décide en conscience du temps et de l'énergie qu'il s'engage à consacrer à l'entreprise pour contribuer à la réalisation de son projet. Et cela nous donne un moyen de prendre conscience du fait que nous sommes, en tant qu'êtres

humains, intéressés par de multiples activités qui suscitent notre intérêt et nous rendent vivants, et que c'est nous qui décidons quelle proportion de notre temps et de notre énergie nous voulons concentrer sur ce centre d'intérêt plutôt que sur les autres. Nous regardons donc chacun en particulier, sans aucun préjugé, et nous lui demandons : « Combien de temps et d'énergie comptes-tu consacrer pleinement à notre entreprise commune⁸ ? »

Morning Star pratique une formule similaire : chaque collègue indique dans son Mémorandum d'accord (*Colleague Letter of Understanding*, CLOU) l'horaire de travail sur lequel il s'engage. Il pourra ainsi indiquer de 40 à 45 heures en basse saison et de 50 à 55 heures en haute saison, au moment de la récolte et de la transformation des tomates. Du fait que les CLOU font l'objet d'une discussion entre collègues, chacun connaît les engagements des autres.

Quand quelqu'un a besoin de consacrer davantage de temps à une obligation personnelle, l'organisation en petites équipes autonomes est source de souplesse. Chez Buurtzorg, si une infirmière veut réduire son horaire de travail, peut-être pour s'occuper d'un parent malade, l'équipe se répartit les patients qu'elle suit et va, temporairement, réduire le nombre des nouveaux patients. Chez FAVI, un ouvrier qui faisait construire une maison a soulevé la question avec son équipe. Pour être sur le chantier avec les maçons, il voulait passer en équipe de nuit. Est-ce que ses collègues de nuit seraient d'accord pour faire l'échange pendant quatre mois ? Ils n'ont pas mis longtemps à s'arranger. Sa demande n'avait pas besoin de suivre un circuit RH officiel ni de recevoir l'approbation d'un responsable.

Il arrive que la solution ne soit pas aussi facile à trouver. En haute saison, chez Morning Star, tout le monde doit être sur le pont : on ne peut pas ralentir le processus continu de transformation des tomates, ni encore moins l'arrêter sous prétexte qu'il y a un collègue qui a besoin de davantage de congés. Si quelqu'un veut travailler moins, il doit trouver la solution pour que les engagements pris puissent être tenus. C'est le revers de la médaille, quand on n'a pas de DRH ni de service de planification centralisé. On ne peut plus se contenter de leur déposer sa demande et de laisser les services centraux trouver une solution. Vous avez toute liberté pour trouver une solution mais tant que vous ne l'avez pas trouvée, vous êtes lié par vos engagements antérieurs. En pratique, dans la plupart des cas, les collègues se plient en quatre pour vous aider. Ils savent que, le

moment venu, on leur donnera un coup de main quand ils auront à leur tour besoin d'assouplir leurs horaires. Le résultat, c'est une culture de l'entraide où chacun fait un effort pour les autres et où l'on ose demander de l'aide quand il se passe quelque chose d'important dans sa vie personnelle.

Feedback et management de la performance

Naturellement, nous sommes nombreux à souhaiter recevoir un commentaire sur ce que nous apportons à l'entreprise. Nous voulons savoir si notre travail a été utile et s'il méritait les efforts qu'il nous a demandés. Cependant, la plupart des entreprises ont énormément de mal à créer une culture du feedback. Souvent, on considère que c'est normal de faire du bon travail ou l'on se contente d'un « bon boulot ! », forme passablement molle de commentaire. Et quand il y a une critique négative, on a tendance à tourner autour du pot et à attendre la prochaine évaluation officielle pour soulever le sujet. Allez vous étonner après cela que les entretiens annuels d'évaluation soient, dans de nombreuses sociétés, le moment le plus pénible de l'année. En tant que salariés, nous allons à ces entretiens avec deux attentes : d'un côté, nous espérons que nos initiatives finiront pas être reconnues ; de l'autre, nous craignons les critiques qui peuvent s'être accumulées au fil des jours, car tant de non-dit s'accumule durant l'année. Dans *Accountability*, Rob Lebow et Randy Spitzer écrivent :

Trop souvent, les entretiens d'évaluation sapent l'envie de travailler et, en l'espace de 30 minutes d'entretien, ils peuvent transformer un collaborateur enthousiaste et très impliqué en une potiche démoralisée qui passera son week-end à consulter les offres d'emploi. (...) Cela ne fonctionne pas car les systèmes d'évaluation constituent, la plupart du temps, une forme de jugement et de contrôle⁹.

Je suis convaincu que Lebow et Spitzer ont raison : consciemment ou non, nos commentaires sont avant tout une tentative de modeler les gens à l'image de ce que nous croyons qu'ils devraient être. Il n'y a pas de façon plus rapide de forcer l'âme à se mettre à couvert. Pourtant, un tel comportement n'a rien d'inévitable. Si nous envisagions les entretiens d'évaluation sous un autre angle, nous pourrions en faire des temps de célébration et de

reconnaissance de nos initiatives, au cours desquels nous réfléchirions, sans jugement, à ce qui n'a pas bien marché, aux endroits où nos connaissances, notre expérience, nos talents ou notre attitude n'étaient pas à la hauteur de ce que nos rôles auraient exigé. Ce serait alors aussi l'occasion de réfléchir à des questions encore plus fondamentales : *qu'avons-nous vraiment le désir de faire ? Qu'est-ce que nous avons vraiment à apporter au monde ? Quels sont les dons qui nous différencient ? Qu'est-ce qui nous empêche d'avancer ? Qu'est-ce qui pourrait nous permettre de nous jeter avec davantage d'audace dans cette vie qui demande à se vivre à travers nous ?*

Au chapitre 2.3, page 181, nous avons vu que les entreprises Opale font descendre la gestion de la performance au niveau de l'équipe. Les remarques et les évaluations ne sont pas faites par un patron mais par les pairs. Ce processus est utile mais il ne suffit pas à garantir que le management de la performance offre un moment de réflexion et de célébration, et non de jugement et de surveillance. Trois outils supplémentaires peuvent y contribuer.

Le premier consiste simplement à envisager les commentaires sous l'angle des sagesses traditionnelles. Nous pouvons approcher le monde de deux points de vue : soit celui de la peur, du jugement et de la séparation, soit celui de l'amour, de l'acceptation et du lien. Quand nous avons un commentaire difficile à faire, nous n'abordons pas la discussion avec naturel, ce qui nous pousse du côté de la peur et du jugement, car nous sommes sûrs de savoir ce qui ne va pas chez l'autre et de pouvoir le remettre dans le droit chemin. Si nous sommes en pleine conscience, nous pouvons aborder la discussion avec bienveillance. Dans ce cas, nous nous donnons la possibilité de vivre de beaux moments d'introspection, sans avoir de réponses toutes faites mais avec la possibilité d'aider notre collègue à s'évaluer lui-même plus justement. Apporter dans les entretiens ce genre de pleine conscience, c'est quelque chose qui s'apprend, et qui s'enseigne. Des outils simples peuvent aussi se révéler utiles : nous pouvons commencer les séances d'évaluation en prenant une minute de silence ou en observant un rituel personnel qui nous permettra de nous mettre sur un mode d'amour et de bienveillance.

Il faut se sentir en sécurité pour être honnête envers soi-même et envers les autres. Ce n'est qu'alors que nous pouvons utiliser la force de chacun et faire en sorte que personne ne fasse ce pour quoi il n'est pas vraiment compétent ou qu'il ne veut pas faire. – Jos de Blok

Le deuxième outil est un dérivé du premier. C'est le langage du cœur, que nous devons apprendre. On nous a dit que nous devions évaluer les autres aussi objectivement que possible. C'est une tragique erreur. Les évaluations ne sont jamais objectives (on peut dire qu'au mieux elles ont un fondement culturel, si un grand nombre de personnes sont d'accord sur une évaluation), mais cela ne nous empêche pas de croire qu'elles le sont. Nous faisons de nos impressions subjectives des « vérités » et il n'y a pas lieu de s'étonner que la personne évaluée se ferme à nos critiques. Au lieu de nous couvrir du manteau d'une objectivité détachée, il vaut mieux s'impliquer personnellement. Nous devons apprendre à parler à la première personne pour exprimer à quel point nous avons été enthousiasmés, touchés, intrigués, blessés, déçus ou mis en colère par ce que l'autre a dit ou fait. Donné de cette façon, un commentaire n'est plus une évaluation objective, mais une réflexion à deux. Nous laissons apercevoir notre monde intérieur pour aider l'autre à mieux comprendre l'effet de son comportement. Plus nous nous ouvrons, plus nous invitons notre interlocuteur à en faire autant.

Le troisième outil exige que nous changions la nature de l'entretien d'évaluation. Dans la plupart des cas, on tente d'en tirer un instantané, en apparence objectif, des capacités de la personne qui sont notées selon des critères de performance prédéfinis, une sorte de bilan de ses forces et de ses faiblesses. Quelle façon désolante de résumer une personne ! Et si nous passions à autre chose ? Au lieu d'un instantané, nous pouvons décider de faire un film. Essayons d'éclairer les rôles que le collaborateur joue actuellement à la lumière de son trajet de vie, de son potentiel, de ses espérances et de sa vocation. Cela ne peut pas se traduire par une note de 1 à 5, ni par des mentions qui vont de « inférieur à la moyenne » à « supérieur aux attentes ». Il faut se placer sur un registre personnel, faire remonter des histoires, célébrer les succès et aller chercher ce que nos échecs nous enseignent. Cela nous aidera spontanément à passer du constat (« je vous donne trois sur le critère de persévérance ») à la réflexion (« où vous voyez-vous aller ? »).

Cela n'a pas besoin d'être compliqué. Le Center for Courage & Renewal, avec ses dix personnes dans les fonctions supports, n'a introduit les entretiens de performance que récemment. Il a remplacé la note, donnée en fonction des critères de performance, par un moment de réflexion conjointe, sur la base d'un jeu de questions simples :

Félicitations :

- *Qu'est-ce qui s'est vraiment bien passé cette année et qui mériterait d'être célébré ?*

Apprentissage :

- *Qu'est-ce que vous en avez tiré comme conclusion ?*
- *Qu'est-ce qui ne s'est pas si bien passé ou aurait pu se passer différemment ?*
- *Où en sommes-nous maintenant par rapport au point où nous pensions être ?*

Perspectives :

- *Qu'est-ce que vous attendez avec le plus d'impatience pour cette année ?*
- *Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus ?*
- *Le cas échéant, qu'est-ce que vous suggèreriez comme changement dans vos fonctions ?*
- *Quelle évolution professionnelle vous aidera à progresser dans votre métier actuel et pour l'avenir ?*
- *Qu'est-ce que je peux faire de plus utile pour vous et pour votre travail ?*

Objectifs :

- *Quand vous pensez à votre travail au cours de l'année à venir, quels seront vos objectifs spécifiques¹⁰ ?*

Dans la même veine, le fondateur de Sun Hydraulics, Bob Koski, suggérerait quatre thèmes simples pour l'entretien annuel d'évaluation :

1. *Énoncez un trait remarquable du salarié ;*
2. *Demandez-lui ce qu'il a apporté à Sun ;*
3. *Demandez ce qu'il aimerait apporter à Sun ;*
4. *Demandez comment Sun peut l'aider¹¹.*

Vous aurez peut-être remarqué que le cadre de ces quatre questions ne fait pas de place aux commentaires négatifs, aux propositions d'amélioration sur tel ou tel point. Cela signifie-t-il que les collègues font comme si tout le monde était parfait, et que personne n'avait besoin d'entendre les points sur lesquels un progrès est possible ? Bien sûr que non, mais ce genre de critique doit être donnée à chaud, tout au long de l'année, sans attendre l'entretien de fin d'année pour s'exprimer.

L'entretien annuel de Sounds True est un exemple de la façon dont les trois outils – une position d'amour et de bienveillance, une parole subjective et le changement du contenu des questions – peuvent entrer en synergie pour transformer les entretiens d'évaluation en vrais moments d'introspection et de célébration. Ce processus se déroule en trois temps chez Sounds True :

1. Premier temps. En tant que salarié, vous réfléchissez sur ce que vous avez réalisé et sur vos aspirations sur la base d'une liste de questions qui stimulent votre réflexion.
2. Deuxième temps. Vos collègues complètent le tableau avec leurs commentaires. Ce beau moment de travail en équipe commence par une minute de silence durant laquelle vos collègues ferment les yeux et s'efforcent de vous tenir dans leur cœur, de renoncer à toute forme de jugement et de se positionner dans l'amour et le lien. L'un après l'autre, chacun d'entre eux, en général de 6 à 12 personnes dont des membres d'autres équipes avec qui vous êtes en relation professionnelle étroite, s'assied en face de vous et vous fait le cadeau de répondre à deux questions : « Qu'est-ce que travailler avec toi m'apporte de plus précieux ? » et « Quel est le domaine dans lequel je perçois que tu pourrais changer et grandir ? » Quelqu'un note ce qu'ils disent sur une grande feuille de papier qui vous est remise quand tout le monde a parlé. Les collègues de Sounds True se sentent entourés de beaucoup d'amour au cours de ce processus et il n'est pas rare que le sentiment d'être aussi bien compris fasse verser des larmes de gratitude.
3. Troisième temps. Vous réfléchissez sur ce qui vous a été dit et l'approfondissez en vous entretenant avec un de vos collègues. Chez Sounds True, qui a encore une structure hiérarchique, il s'agit de votre responsable, mais dans une structure d'autogouvernance, un pair en qui vous avez confiance qui jouera ce rôle. « Qu'est-ce que vous avez retenu de ces discussions ? Qu'est-ce que vous avez appris ? À quoi voulez-vous faire attention dans l'avenir ? Dans quelle direction vous sentez-vous appelé à aller ? »

Tous ces exemples prouvent qu'il n'y a aucune raison pour que les commentaires et les évaluations annuelles soient aussi démoralisants et mortifères qu'ils le sont actuellement. Si le point de vue et les questions sont justes, il est possible d'en faire des rituels de célébration et d'introspection, pour mieux savoir qui nous sommes et ce que nous sommes appelés à devenir.

Renvois et licenciements

Les sagesses traditionnelles affirment que l'échec n'existe pas, et qu'il n'existe que des invitations à apprendre et à grandir. Comprendre (ou s'entendre dire) que nous ne sommes pas faits pour tel ou tel métier, c'est la façon que la vie a de nous dire : « On vient de te faire un cadeau », un cadeau sans emballage et qui peut ne pas faire très plaisir de prime abord. Réfléchis à ce qui s'est passé pour mieux comprendre ce à quoi tu es destiné et ce que tu n'es pas destiné à être. Regarde encore plus profondément et tu vas peut-être voir s'ouvrir une nouvelle route qui mène là où tes talents t'appellent. Les collègues ont un grand rôle à jouer pour aider une personne à traverser cette phase (voir page 186 pour plus de développement sur les processus de licenciement impliquant les pairs). Même un renvoi peut être une occasion de manifester de l'amour et de la compassion. Dans cet état d'esprit, il devient beaucoup plus facile pour l'intéressé de creuser les raisons pour lesquelles un poste n'a pas correspondu à ses talents et à sa vocation, et identifier où et comment trouver le travail auquel il est destiné.

Au-delà du cas des individus qui sont priés de quitter une société, il y a la question des plans sociaux pour raisons économiques. Je suis convaincu qu'il faut distinguer dans les sureffectifs ceux qui sont *structurels* et ceux qui sont *conjuncturels*. Je trouve intéressant de noter qu'aucune des entreprises de cette étude n'a licencié qui que ce soit en période de récession. Les entreprises autogouvernées sont extraordinairement souples et sobres en frais généraux, ce qui leur permet d'essuyer les tempêtes des récessions beaucoup mieux que les entreprises classiques. FAVI et Sun Hydraulics, par exemple, ont résisté sans licenciements à des récessions sévères avec une chute de 30 à 50 % de leur chiffre d'affaires. Dans certains cas, les collègues ont accepté de prendre leur part de la situation sous la forme d'une réduction temporaire de salaire (le chapitre 2.3 raconte ce cas chez FAVI : voir page 155). Du point de vue Opale, il n'est pas convenable de licencier des collègues quand le sureffectif n'est que temporaire, sans autre raison que de soutenir les profits pendant quelques mois.

Le sureffectif structurel est une autre affaire. AES a eu à y faire face des dizaines de fois : les centrales achetées en Europe de l'Est, en Asie, en Amérique latine et en Afrique étaient souvent en sureffectif monumental. Dans de nombreux cas, les États qui en étaient propriétaires s'en servaient pour créer artificiellement des emplois. Après les avoir rachetées,

AES réduisait rapidement le nombre de salariés. Cela peut paraître surprenant : comment une société progressiste, comme AES à cette époque, peut-elle licencier des centaines de personnes ? Voici le point de vue de Dennis Bakke sur le sujet :

Le bon nombre de salariés est celui qui est nécessaire pour qu'on ait plaisir à travailler ensemble. Trop de salariés est démoralisant et débouche sur des conflits de territoires. Dans une usine d'AES en Irlande du Nord, un directeur très malin m'a dit que les conflits de territoire sont un bon indicateur du sureffectif. Personne ne s'inquiète de savoir qui fait quoi quand il y a assez de travail pour tout le monde.

Je suis convaincu qu'une entreprise ne doit pas avoir des salariés dont elle n'a pas besoin, mais cela ne signifie pas qu'elle doit leur envoyer leur lettre recommandée et les pousser dehors. Les salariés qui sont sur le départ ont besoin de temps pour faire la transition avec leur nouveau travail. Les entreprises doivent se montrer généreuses sur les conditions de la rupture. Nous avons été confrontés à des sureffectifs chaque fois que nous avons fait une acquisition. Une des premières choses que nous faisons alors était de proposer un plan de départ volontaire généreux. Il est rare que nous ayons demandé à des individus de partir.

À Panama, AES a créé un fonds de financement pour les salariés qui acceptaient le licenciement. Un an plus tard, je me suis rendu à un déjeuner avec d'anciens salariés. Ils avaient créé 71 entreprises, dont la plupart avaient été financées par des emprunts au fonds que nous avions créé. Toutefois, même quand on bénéficie d'un plan de licenciement généreux, le passage d'une société que l'on connaît à une société que l'on ne connaît pas peut être traumatisant. Je suis fermement convaincu que ces transitions difficiles sont un mal nécessaire qui force les salariés et les entreprises à s'adapter à un monde en mouvement. Une partie de la joie au travail réside dans le fait d'apprendre de nouveaux rôles et de prendre de nouvelles responsabilités. La sécurité de l'emploi est un emballage cadeau, mais il est rare que le cadeau ait une valeur durable¹².

Du point de vue Évolutif Opale, sauver des emplois artificiellement n'a pas de sens. Nous accordons du prix à la sécurité de l'emploi mais, fondamentalement, c'est un concept qui a sa source dans la peur. Il néglige

la vérité première que tout est changement ; il fait peu de cas de la possibilité de l'abondance, la possibilité qu'une personne dont les talents sont gaspillés dans une entreprise en sureffectif trouvera une meilleure façon de cultiver ses dons là où on en a besoin.

La vie est un déploiement continu. Les licenciements et les plans sociaux peuvent faire partie de ce déploiement, même s'ils sont relativement rares dans les structures autogouvernées. Celles que nous avons étudiées nous prouvent que rien n'oblige à transformer les licenciements en transactions froidement contractuelles. Nous pouvons nous ouvrir aux émotions et à la souffrance. Et quand elles sont calmées, nous pouvons commencer à réfléchir à leur sens profond, au message que la vie veut que nous entendions, à la nouvelle route que nous sommes peut-être appelés à suivre.

En résumé, des pratiques d'entreprise qui nous invitent à vivre en plénitude

Vivre dans l'unité ou la séparation, dans l'amour ou dans la peur : toutes les sagesse traditionnelles se sont penchées sur ces grandes oppositions. Aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, nous recherchons une forme de séparation, une forme de distance, pour nous sentir en sécurité. Nous nous réfugions dans un monde de jugement, même au prix de nous couper de notre nature profonde et des autres. Nous portons un masque, parfois depuis si longtemps, que nous nous identifions à lui. Dans le milieu professionnel, ce masque est souvent mental, rationnel, masculin et tourné vers l'ego. Nous nous coupons de nos émotions, de nos intuitions, de notre corps, de notre part féminine. Nous faisons taire notre voix intérieure, nos espoirs, notre vocation, notre âme. Nous ne cultivons pas notre capacité de lien et de compassion, d'amour de nous-mêmes, des autres et de toute cette vie qui nous entoure. Au départ, dans cet isolement, dans cette coupure, nous nous sentons en sécurité. Ce n'est que progressivement que nous nous rendons compte d'un sentiment de vide, de la souffrance d'être coupé de notre plénitude, de notre essence profonde et des autres.

Au cours de ces deux derniers chapitres, nous avons étudié un grand nombre des méthodes souvent simples, mises en place par les entreprises Opale qui nous permettent de retrouver le chemin de la plénitude. Dans un premier temps, nous risquons de nous sentir vulnérables lorsque nous

oserons nous montrer parmi nos collègues dans toute la beauté et la fragilité de notre humanité. Mais ensuite, c'est comme si la vie était passée du noir et blanc à la couleur : elle devient riche, vibrante et gorgée de sens. Le bénéfice au niveau de l'entreprise est clair aussi. Les entreprises au sein desquelles les collègues osent être pleinement eux-mêmes libèrent une énergie et une créativité surprenantes. Le tableau ci-dessous résume les principales méthodes que les entreprises pionnières que j'ai étudiées utilisent pour aider les salariés à se reconnecter à eux-mêmes.

Plénitude

	Entreprise Orange	Entreprise Opale
<i>Bâtiments</i>	<ul style="list-style-type: none">• Bâtiments professionnels standardisés et sans âme• Nombreux signes statutaires	 <ul style="list-style-type: none">• Espaces chaleureux, décorés par les salariés, ouverts aux enfants, aux animaux et à la nature• Pas de signes statutaires
<i>Valeurs et règle du jeu</i>	<ul style="list-style-type: none">• (Des valeurs qui se résument souvent à une affiche sur le mur)	 <ul style="list-style-type: none">• Des valeurs claires, traduites en règles du jeu explicites, définissant les comportements (in)acceptables, et créant un environnement où l'on se sent en sécurité• Méthodes de questionnement permanent des valeurs et des règles du jeu
<i>Espaces d'introspection</i>	-	 <ul style="list-style-type: none">• Lieux de silence• Méditation en groupe et temps de silence• Moments d'introspection en grands groupes• Supervision d'équipe et coaching par les pairs

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
<i>Sentiment d'appartenance</i>	-		<ul style="list-style-type: none">• Storytelling comme point d'appui pour se révéler et construire le sentiment d'appartenance
<i>Descriptions et intitulés de poste</i>	<ul style="list-style-type: none">• Intitulés qui sont des signes statutaires et des supports d'identité• Descriptions de poste à valeur prescriptive		<ul style="list-style-type: none">• L'absence d'intitulés de poste oblige à se construire une identité plus profonde• Pas de description de poste pour obliger chacun à modeler ses rôles en fonction de sa personnalité
<i>Engagement sur le temps de travail</i>	-		<ul style="list-style-type: none">• Discussion franche sur le temps de travail par rapport au temps à consacrer aux autres obligations importantes de la vie
<i>Conflits</i>	-		<ul style="list-style-type: none">• Institutionnalisation de moments réservés à soulever les conflits et à les résoudre• Processus de résolution de conflits en plusieurs temps• Formation de tous les salariés à la résolution de conflits

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
Réunions	(Réunions fréquentes mais peu de règles de réunions)	➔	<ul style="list-style-type: none">• Règles spécifiques pour tenir l'égo en bride et s'assurer que chacun peut faire entendre sa voix
Initiatives sociétales et environnementales	<ul style="list-style-type: none">• L'argent comme critère externe : seulement si ça ne coûte pas cher• Seuls les échelons les plus élevés peuvent prendre des initiatives qui ont des conséquences financières	➔	<ul style="list-style-type: none">• L'intégrité comme critère interne : qu'est-ce qu'il est juste de faire ?• Répartition de la prise d'initiative ; c'est à chacun de sentir ce qu'il est juste de faire
Recrutement	<ul style="list-style-type: none">• Entretien mené par un personnel RH formé• Accent mis sur la correspondance à la définition de poste	➔	<ul style="list-style-type: none">• Entretiens menés par les futurs collègues• Accent mis sur la correspondance avec l'entreprise et sa raison d'être
Intégration	(Processus essentiellement administratif)	➔	<ul style="list-style-type: none">• Formation sérieuse en compétences relationnelles et en culture d'entreprise• Programme de rotation pour s'immerger dans l'entreprise
Formation	<ul style="list-style-type: none">• Parcours conçus par les RH• Essentiellement des formations techniques et managériales	➔	<ul style="list-style-type: none">• Liberté de choix des formations et responsabilité personnelle• Formations très importantes à la culture d'entreprise pour tous les salariés

REINVENTING ORGANIZATIONS

Entreprise Orange

Management de la performance

- Consiste en photographies qui se veulent objectives des performances passées



Entreprise Opale

- Exploration personnelle de son parcours d'apprentissage et de sa vocation

Licenciement

- Processus essentiellement juridique et financier



- Accompagnement bienveillant pour faire du licenciement une occasion d'apprendre
-

CHAPITRE 2.6

À L'ÉCOUTE DU PROJET DES ENTREPRISES OPALE

La vie veut se vivre. Rien ne peut l'arrêter. Chaque fois que nous essayons de l'enfermer ou d'interférer avec son besoin fondamental de s'exprimer, nous courons vers des ennuis. (...) Être du côté de la vie, coopérer avec ses mouvements convergents, cela exige de prendre au sérieux la direction qu'elle suit. La vie va vers la plénitude. C'est une direction que l'on ne peut ni négliger ni prendre à la légère. Personne n'est longtemps motivé par des objectifs mesquins et égo-centriques, ni par un travail qui n'a d'autre fin que sa propre glorification. Trop d'entreprises nous demandent de nous impliquer dans un travail sans substance, de nous enthousiasmer pour des visions sans largeur, de nous engager envers des objectifs égoïstes, d'investir notre énergie pour battre des concurrents. (...) Quand nous réagissons à ces demandes par le dégoût, quand nous cessons de dépenser notre énergie dans de telles entreprises, c'est signe que nous faisons droit à nos obligations envers la vie et envers les autres. – M. Wheatley et M. Kellner-Rogers

Rares sont les capitaines d'industrie qui sont devenus des légendes de leur vivant. Jack Welch est l'un d'eux. Sous sa conduite, General Electric (GE) a connu une réussite financière éclatante. À bien des égards, GE et Jack Welch sont les figures emblématiques de l'entreprise et du style de direction Orange : volontariste à la limite de la brutalité, habile et couronné de succès. Quand il a pris sa retraite, Welch a écrit un livre dans lequel

il enseignait comment diriger une entreprise. Le titre du livre se réduit à un seul mot, – *Gagner* – mais il en dit autant qu’une bibliothèque entière sur le moteur premier des entreprises Orange. Ce livre est représentatif de toute une famille de livres qui promettent à leurs lecteurs de leur apprendre les secrets qui assureront la réussite de leur société, l’augmentation des bénéfices, le gain des parts de marché et qui leur permettront de battre leurs concurrents. La promesse implicite, bien entendu, est que ces secrets assureront aussi le succès personnel du lecteur, en l’aidant à battre ses collègues dans la course aux sommets où la fortune et la gloire attendent les vainqueurs¹. Il y a une chose dont l’absence saute aux yeux dans ces livres : l’intention qui anime ces organisations, l’objectif qu’elles servent. Qu’est-ce qui fait que cela vaut la peine de « gagner » ? Et d’abord, pourquoi y a-t-il des entreprises et pour quoi méritent-elles qu’on leur consacre notre énergie, nos talents et notre créativité ?

Le primat de la réussite sur la mission explique largement pourquoi les professions de foi (« *mission statements* ») des entreprises paraissent si creuses. Ces chartes sont censées offrir aux salariés inspiration et principes directeurs. Faites l’expérience suivante : demandez à quelqu’un, n’importe quel salarié, de vous dire quelle est la mission de son entreprise. Quand je pose cette question, la réponse que j’obtiens se résume presque toujours à un regard vide. Parfois, la personne se gratte la tête, marmonne quelques phrases boiteuses, dans un effort pour se souvenir de quoi il s’agit. Les DG ne réussissent pas l’épreuve mieux que les cadres intermédiaires ou les ouvriers de base. Les professions de foi sont devenues l’objet d’un regard cynique parce qu’en pratique, elles n’inspirent ni les comportements ni les décisions. Je n’ai jamais vu un dirigeant prendre le temps, dans un débat animé, de relire la profession de foi de son entreprise pour y trouver une indication, et se demander : « Qu’est-ce que notre projet nous demande de faire ? »

Mais alors, si ce n’est pas la mission du groupe qui inspire les décisions, qu’est-ce qui les inspire ? Eh bien, c’est la sauvegarde de l’entreprise. Dans les paradigmes Rouge, Ambre et Orange, la peur, qui est le socle de l’ego, prédispose dirigeants et salariés à voir le monde comme un endroit dangereux peuplé de concurrents qui vont essayer de leur voler leur gamelle. La seule façon de survivre est de saisir toutes les occasions d’augmenter les bénéfices et de gagner des parts de marché aux dépens des concurrents. Au fort de la bataille, qui a le temps de penser au projet ? Le plus triste, c’est que cette obsession de la concurrence, fondée sur la peur,

continue même quand la sauvegarde de l'entreprise n'est pas en cause. Dans les entreprises qui sont relativement protégées de la concurrence, comme l'armée, les écoles publiques et les organismes gouvernementaux, l'ego peureux continue de chercher sa sécurité dans la concurrence, interne cette fois ; les responsables se battent pour la sauvegarde de leur entité en se livrant à des batailles de clocher avec les autres entités, pour obtenir davantage de budget, de talents ou de reconnaissance.

Quand nous cessons de penser en priorité à nous-même et à notre survie individuelle, nous connaissons une transformation véritablement héroïque. – Joseph Campbell

Au cours de la transition vers le stade Évolutif Opale, on apprend à domestiquer les peurs de l'ego. Ce processus ouvre un espace pour se poser les questions plus profondes du sens et du projet sur les deux plans, individuel et collectif : *à quoi suis-je appelé ? Quelle réussite en vaut vraiment la peine ?* La survie a cessé d'être une obsession et c'est la mission fondatrice qui compte vraiment. Dans un grand nombre des entreprises présentées ici, la mission dominante n'est pas seulement une déclaration affichée à l'accueil mais une énergie qui inspire et montre la voie. Le passage de la sauvegarde au projet transforme également nombre de processus clés : la réflexion sur la stratégie, l'élaboration et le suivi des budgets, la définition des cibles, le développement et la commercialisation des produits, le recrutement des salariés et le choix des fournisseurs, etc.

Concurrence, parts de marché et croissance

Au cours de mon enquête, en écoutant des dirigeants d'entreprises Opale et en lisant leur rapport d'activité et leurs documents internes, une chose m'a frappé : ils ne parlent nulle part de la concurrence. Les entreprises Orange sont obsédées par la concurrence, alors qu'ici l'idée même de concurrence semble s'être évanouie. Où est-elle passée ?

La réponse est étonnamment simple : quand une entreprise vit réellement pour son projet, elle n'a pas de concurrents. Quiconque peut contribuer à le réaliser plus vite ou sur une plus large échelle est un ami, un allié,

pas un concurrent. Prenez Buurtzorg : son projet – aider les personnes malades ou âgées à vivre une vie plus autonome et qui vaille davantage la peine d’être vécue – passe avant tout le reste, au point que son fondateur, Jos de Blok, a publié une présentation détaillée des méthodes révolutionnaires de Buurtzorg pour inviter ses concurrents à l’imiter. Il accepte toujours leurs invitations pour expliquer sa méthode. Avec un de ses collègues, il est très présent comme consultant chez un de ses concurrents directs, ZorgAccent, et il ne demande pas de rémunération pour ses conseils. Du point de vue Orange, ce comportement est absurde. La révolution opérationnelle de Buurtzorg est l’équivalent de la formule secrète de Coca-Cola : un avantage concurrentiel qui devrait être mis sous clé dans une chambre forte. Mais d’un point de vue Opale, la raison d’être qui définit Buurtzorg n’est pas sa part de marché, ni la réussite personnelle de Jos de Blok. C’est d’aider les patients à retrouver la santé, l’autonomie et une vie qui ait du sens. Interrogé sur le sujet, de Blok m’a dit :

De mon point de vue, toute cette idée de concurrence est une imbécillité. Elle n’a vraiment aucun sens. Vous cherchez la meilleure organisation possible pour apporter la meilleure prise en charge possible. Si vous partagez ce que vous avez découvert, si vous donnez vos informations, les choses changeront plus vite.

Et avec un joli clin d’œil à l’abondance de la vie, il a ajouté :

Mais même si je prends le point de vue de Buurtzorg comme entreprise, je reste fermement convaincu que plus nous sommes transparents sur ce que nous faisons, plus nous en retirons de bénéfices. Si vous êtes transparent, on vous accueillera de façon plus amicale².

En effet, Buurtzorg a effectué un parcours sans à-coups, ce qui est étonnant quand on se rappelle quel rouleau compresseur elle a été sur le marché qu’elle a écrasé. Dans les 17 ans qui ont suivi sa création, 65 % des infirmières à domicile et des patients ont quitté les acteurs traditionnels pour aller chez Buurtzorg. Cela aurait dû susciter de l’acrimonie. Mais ce n’est pas ce qui s’est produit.

L’idée de l’évolution comme survie des plus aptes a inhibé notre capacité à voir la coévolution. Nous ne vivons pas dans un monde hostile qui veut notre mort. Nous sommes interconnectés. – M. Wheatley et M. Kellner-Rogers

La part de marché, dans une vision Opale, n'a de sens qu'en comparaison avec d'autres entreprises qui opèrent sur la base d'un paradigme ancien. Buurtzorg aide activement ses concurrents à dépasser le vieux modèle de fragmentation de la prise en charge. Mais s'ils n'y renoncent pas, elle n'a aucun problème à récupérer leurs clients. Patagonia essaye d'aider l'ensemble de ses confrères à relever leurs normes environnementales. En attendant, elle se réjouit que les consommateurs viennent chez elle plutôt que chez un concurrent qui utilise des fibres polluantes et des teintures toxiques.

C'est un impératif éthique pour une infirmière à domicile de faire en sorte qu'on n'ait plus besoin d'elle.

– Jos de Blok

Dans le même ordre d'idée, la croissance n'est un objectif que dans la mesure où elle permet au projet de se réaliser à une plus vaste échelle, mais elle n'est jamais un objectif en soi. Souvenez-vous, par exemple, que Buurtzorg s'efforce d'aider ses patients à se créer un réseau d'accompagnement au sein de leur famille, de leurs amis et de leurs voisins. Ce qui revient à faire en sorte qu'ils puissent aussi rapidement que possible se passer de Buurtzorg, et elle y réussit parfaitement : une étude de 2009 a montré que ses patients se reprennent en charge deux fois plus vite que ceux de ses concurrents, et qu'ils n'utilisent au bout du compte que 50 % du temps qui leur a été prescrit. La stratégie centrale de Buurtzorg – aider les patients à retrouver santé et autonomie – revient fondamentalement à chercher moins, et pas plus, de croissance. De même, Patagonia s'est fait remarquer par une campagne de publicité en pleine page qui disait : « N'achetez pas cette veste ». Cette campagne faisait partie du partenariat Common Threads. Patagonia considère que nous sommes nombreux, dans les pays développés, à avoir suffisamment de vêtements dans nos armoires pour nous tenir chaud le restant de nos jours. Et pourtant nous n'arrêtons pas d'acheter des nouveaux vêtements, dont la production cause du tort à l'environnement et qui finiront sur une décharge. Le partenariat Common Threads se donne quatre objectifs : *réduire* (en fabriquant des vêtements qui durent plus longtemps), *réparer* (Patagonia répare les vêtements de ses clients), *réutiliser* (la société revend vos vieux vêtements sur eBay ou dans la section Vêtements d'occasion de ses magasins) et *recycler* (vous pouvez renvoyer vos vieux vêtements à Patagonia qui les recycle). Est-ce que cette initiative fera du tort à la crois-

sance de Patagonia à court terme ? Indéniablement. Les vestes réparées ou réutilisées sont autant de vestes qui ne seront pas achetées. Sera-t-elle créatrice de croissance à long terme, grâce à une plus grande fidélisation de la clientèle ? Peut-être. Mais les choix de Patagonia n'ont pas été motivés par des prévisions de croissance ni par des considérations financières. La société s'est engagée sur la voie qui s'imposait, compte tenu de son projet. Et cette voie aurait pu conduire à une baisse des ventes, que Patagonia aurait été prête à accepter.

Le paradoxe, bien sûr, c'est que sans avoir l'obsession de la croissance qu'ont les entreprises Orange, Buurtzorg, Patagonia et les autres entreprises étudiées ici affichent des taux de croissance fantastiques. Leurs modes de fonctionnement libèrent une énergie fabuleuse et quand cette énergie rencontre un projet noble et un besoin profond du monde, comment pourrait-il en résulter autre chose que de la croissance ?

Profit

La valeur pour l'actionnaire est devenue le point crucial des entreprises Orange. Les groupes ont un devoir qui passe avant tous les autres : maximiser les profits. Dans de nombreux pays, c'est même une obligation légale : des poursuites peuvent être engagées contre une direction dont les décisions menaceraient la rentabilité. Sous l'influence de la valeur pour l'actionnaire, les sociétés cotées se focalisent sans relâche sur le résultat. Les bénéfices et les pertes font l'objet de prévisions mensuelles et trimestrielles, et tout élément qui peut peser positivement ou négativement sur le résultat est analysé et ré-analysé.

Les entreprises à but lucratif que j'étudie ici ont une vision différente du profit. Certes, le profit est nécessaire et les investissements méritent une juste rémunération, mais l'objectif de l'entreprise est de servir un projet, pas de faire du profit. La même métaphore est revenue chez plusieurs de ces créateurs d'entreprises : le profit est comme l'air que nous respirons. Nous avons besoin d'air pour vivre mais nous ne vivons pas pour respirer. Tami Simon, la DG de Sounds True, donne de la finalité d'une entreprise une définition qui est aussi simple que belle :

Nous avons une idée des affaires qui serait que tout ce que nous faisons doit nous aider à gagner davantage d'argent, à être plus productifs ou que sais-je ? Mais ce n'est pas ma vision. Ma vision des

affaires est que nous nous réunissons pour former une communauté de personnes qui veulent répondre à un besoin humain et se réaliser dans leur vie³.

Pour les entreprises Opale, les bénéfiques sont un produit dérivé du travail bien fait. C'est peut-être le philosophe Viktor Frankl qui l'a le mieux formulé : « Pas plus que le bonheur, on ne peut poursuivre la réussite ; elle doit "s'ensuivre" et elle ne s'ensuit que comme effet secondaire non prémédité de notre engagement en faveur d'une cause qui nous dépasse. » Cette idée constitue une fois de plus un grand paradoxe : si l'on se concentre sur la mission et non sur l'argent, voici que l'argent se met à couler plus abondamment.

Au départ, quelques-uns des créateurs des entreprises que j'ai étudiées n'étaient pas partis pour créer une affaire. Ils cherchaient à mettre en œuvre une intention et, à un moment donné, cela a pris la forme d'une affaire. C'est au sens le plus littéral que la mission a précédé le profit. Créateur et propriétaire de Patagonia, Yvon Chouinard était probablement la personne la moins bien placée pour devenir un capitaine d'industrie, jusqu'au jour où s'est imposée à lui la mission qui allait donner naissance à une société qui réalise un chiffre d'affaires de 540 millions de dollars et qui emploie 1 350 personnes.

Quand il était enfant, il passait la moindre minute de liberté à escalader, plonger et dresser des faucons pour la chasse. Mauvais élève, Chouinard se rappelle que le principal intérêt de l'école était qu'elle lui donnait « l'occasion de s'entraîner à retenir (sa) respiration pour être capable, le week-end, de plonger plus profond pour pêcher les ormeaux et les homards qui pullulent le long de la côte de Malibu ». Quand il quitta l'école, il vécut sans revenu fixe, dormant dans des baraques sur la plage ou dans les montagnes, sautant sur des trains de marchandises à la recherche de nouveaux sites d'escalade ou de plongée. En 1957, il acheta dans une brocante une forge à charbon et apprit par lui-même à forger pour se fabriquer ses pitons d'escalade. Quelques amis lui ayant demandé de leur en fabriquer, il trouva ainsi un moyen de subvenir à ses besoins qui étaient très simples. Pendant des années, il a continué à forger des pitons pendant les mois d'hiver, gagnant juste ce qu'il lui fallait pour passer son temps, d'avril à juillet, sur les parois du parc de Yosemite, avant d'aller dans les montagnes du Wyoming, et de retourner dans le Yosemite à l'automne, jusqu'aux premières neiges de novembre.

À titre personnel, je veux que mes films rapportent de l'argent, mais l'argent n'est que le carburant de la fusée. Ce que je veux vraiment, c'est aller quelque part. Pas juste ramasser plus de carburant. – Brad Bird, réalisateur des Indestructibles et de Ratatouille

Personne, à commencer par lui-même, ne l'aurait considéré comme un homme d'affaires. Il l'est devenu, maintenant qu'il possède une société qui pèse plusieurs millions de dollars, mais il n'a pas perdu de vue les ombres et les lumières du métier :

Je suis un homme d'affaires depuis près de 50 ans. Mais j'ai autant de mal à dire ces mots que quelqu'un qui devrait avouer qu'il est alcoolique (...). Je n'ai jamais eu de respect pour ce métier. Les entreprises sont le premier ennemi de la nature et doivent être considérées comme coupables de la détruire, de prendre aux pauvres pour donner aux riches et d'empoisonner la terre avec les effluents des usines. Mais elles permettent aussi de produire de quoi se nourrir, de quoi guérir les maladies, donner du travail et, d'une manière générale, enrichir notre vie. Et elles n'ont pas besoin de perdre leur âme pour produire ces bons résultats et faire des bénéfices⁴.

C'est au cours d'une escalade en 1970 que Chouinard est devenu homme d'affaires.

Après l'ascension du mont El Capitan par la voie du Nose, qui était intacte quelques étés plus tôt, je suis rentré chez moi dégoûté par les dégradations que j'avais constatées. À force d'enfoncer à coups de marteau des pitons en acier dur dans les fissures et de les en extraire, la roche s'était gravement abîmée. Frost (son ami et associé dans la forge) et moi, nous avons décidé d'arrêter les pitons. (...) Ils étaient la pièce maîtresse de notre activité, mais nous étions en train de détruire ces mêmes rochers que nous adorions⁵.

Chouinard et Frost trouvèrent une solution alternative pour remplacer les pitons en acier dur : des coinçeurs en aluminium que l'on peut glisser à la main et qui laissent la roche inaltérée. Deux ans plus tard, Chouinard publia son premier catalogue et en quelques mois, la page des pitons était tournée : les coinçeurs se vendaient plus vite qu'il ne pouvait les fabriquer. Yvon Chouinard venait de rencontrer un besoin du monde de l'es-

calade : trouver une façon de pratiquer son sport chéri sans endommager l'environnement.

Pour Tami Simon aussi, la mission a précédé la création de son affaire :

Je suis quelqu'un de bizarre d'une certaine façon. J'ai laissé tomber la fac parce que je me suis rendu compte que je n'arrivais pas à être vraiment moi-même dans le milieu universitaire. (...) On me demandait de faire semblant d'être quelqu'un qui a des réponses aux questions alors que ce que je voulais c'était aller plus loin dans l'exploration de certaines expériences. (...) Je suis rentrée dans une phase de prière très intense et je priais pour être utile. (...) Ce que pensait la fille d'une vingtaine d'années qui avait lâché la fac, c'était « est-ce que je pourrais rendre, d'une certaine façon, les talents et les dons que j'ai reçus d'une famille très aimante, qui n'a cessé de me soutenir, et la chance extraordinaire que j'ai eue de faire des études supérieures ? » La prière était : « Mon Dieu, je veux faire ce que tu me dis de faire. S'il te plaît, montre-moi ce que c'est. Montre-le-moi seulement. »

Les mots « je veux faire ce que tu me dis de faire » étaient très importants pour moi parce que je ne voulais pas imposer ma volonté. Je ne voulais pas que ça aille dans ma direction à moi. Mais je ne voulais pas non plus abdiquer toute volonté et attendre dans un café que quelqu'un s'aperçoive que j'étais là. (...)

Je crois que l'idée de Sounds True, m'est venue quand j'avais 21 ou 22 ans, comme un cadeau et comme une sorte de pacte avec l'univers, une sorte d'engagement mutuel dans lequel je disais : « Je te servirai, je travaillerai vraiment dur » et la réponse de l'autre côté était : « Tu seras soutenue, on te montrera, les portes s'ouvriront, tu rencontreras les bonnes personnes, les occasions se présenteront. » Le sentiment que l'univers était d'accord pour que (...) je contribue à la diffusion des enseignements spirituels de différentes traditions venues du monde entier. Et je pouvais le faire avec sincérité et dévouement. Cela a été ma vision depuis le début. Il n'a jamais été question de moi en tant que telle, mais je voulais être moi-même. Je voulais être authentique, et je voulais faire quelque chose d'utile⁶.

Prendre des décisions en se mettant à l'écoute de la raison d'être Évolutive

Sur quelle base les entreprises Opale prennent-elles les décisions importantes, si ce n'est pas sur des compromis avec la rentabilité et la part de marché ? C'est sur la base de l'écoute de leur projet. Ce sont là des mots nouveaux dans un contexte d'entreprise. Le paradigme de la Réussite Orange pense les entreprises comme des machines ; or, les machines n'ont pas d'âme, pas de direction propre. De ce point de vue, c'est le rôle du DG et de son équipe de décider ce que la machine doit faire. Dans le paradigme Évolutif Opale, l'entreprise est considérée comme un système vivant, une entité douée d'une énergie, d'une identité et d'une créativité propres, et qui sent où elle doit aller. Il n'est pas nécessaire de lui dire ce qu'elle doit faire : il n'y a qu'à écouter, se mettre de son côté, entrer dans sa danse et découvrir où cela nous conduira.

Toute entreprise est en profondeur une entité qui tend vers de nouveaux possibles.

– M. Wheatley et M. Kellner-Rogers

Brian Robertson, fondateur d'Holacracy, utilise l'expression *projet évolutif* (*evolutionary purpose*) pour indiquer que, comme nous, les entreprises ont une vocation et une énergie qui les fait évoluer pour répondre à cet appel :

Quelle est l'identité de l'entreprise ? Et que veut-elle ? (...) Métaphoriquement, c'est comme la relation des parents avec leur enfant : (...) nous sommes d'accord sur le fait que notre enfant a une identité, un chemin et un projet propres. Et ce n'est pas parce que je serais fou de joie que mon enfant soit médecin que je dois projeter ce désir sur lui. Si je le fais, je rentre dans un processus nocif de co-dépendance. En tant que parents, nous avons appris que l'évolution d'un rapport sain entre parents et enfant est un processus de différenciation. Et, ironiquement, la différenciation permet à chacun d'être davantage autonome et davantage lui-même, ce qui à son tour permet une intégration plus consciente au sein d'une relation et d'une interconnexion entre pairs, entre égaux. (...)

C'est à nous, les humains, de nous ajuster au projet évolutif de l'entreprise ; la clé est l'identité propre et la réponse à la question « à quoi cette entreprise est-elle appelée ? » n'est pas : « À quelle fin voulons-nous utiliser cette entreprise qui nous appartient ? » ; mais plutôt : « Quel est le potentiel créatif de cette vie, de ce système vivant ? » C'est ce que nous entendons par projet évolutif : le potentiel créatif le plus profond pour faire naître quelque chose de neuf, pour être utile au monde en lui apportant une énergie, une valeur. (...) C'est à cette pulsion créative, à ce potentiel créatif que nous voulons nous accorder, indépendamment de ce que nous voulons par nous-mêmes⁷.

Buurtzorg fournit une illustration intéressante des affirmations de Robertson. Cette société n'a pas seulement été créée parce que les entreprises néerlandaises de soins à domicile avaient fragmenté un métier noble en une série de tâches dépourvues de sens. Elle est née d'une vision nouvelle et beaucoup plus large de la prise en charge à domicile : son projet n'est pas de faire une piqûre ou de changer un pansement ; c'est d'aider les personnes à retrouver une existence riche, intéressante et autonome, dans la mesure de ce qui est possible à chacun. C'est au sein de ce vaste périmètre que Buurtzorg évolue, avançant sans cesse dans la direction où elle se sent appelée.

Ainsi, récemment, une équipe de la campagne a imaginé un nouveau concept : une pension pour les patients afin de permettre à l'aidant principal de souffler. Buurtzorg apporte à ses patients les soins médicaux mais, dans la plupart des cas, c'est quelqu'un d'autre – souvent le conjoint, parfois un enfant – qui est l'aidant principal. Et il n'est pas rare que le conjoint, qui est aussi en général une personne âgée, soit épuisé par l'attention que le patient requiert, parfois 24 heures sur 24. Si la pression devient trop forte, l'aidant risque de tomber malade lui aussi. *Ne serait-il pas formidable, avait pensé une équipe, d'avoir un endroit où recevoir les patients un jour ou deux, voire une semaine, une sorte de pension de famille médicalisée, afin que leur aidant principal puisse souffler et se reposer ?* L'une des infirmières avait hérité d'une petite ferme et, ensemble, les membres de l'équipe l'ont transformée en pension Buurtzorg.

Lors d'une récente retraite d'entreprise, l'équipe a présenté son concept à tous les collègues. Maintenant, c'est le temps qui va dire si l'idée prend, si d'autres équipes vont se sentir appelées à créer des pensions. C'est cela qui est fascinant dans l'approche qu'a Buurtzorg de ce potentiel d'élar-

gissement de son projet : il n'y a personne chez Buurtzorg, pas même Jos de Blok, qui en est le fondateur, pour prendre la parole au nom de la société et dire : « Oui, cela va dans le sens de notre projet ; nous allons donc créer des douzaines de pensions et nous allons allouer tel budget à ce programme » ; ou bien : « Non, cela ne rentre pas dans le périmètre de Buurtzorg. N'allons pas plus loin. » Au contraire, l'idée des pensions va suivre son chemin. Si cela doit être, si elle est porteuse de suffisamment d'énergie, elle attirera des infirmières pour lui donner corps et entraîner Buurtzorg dans une nouvelle dimension de la prise en charge. Dans le cas contraire, elle restera une micro-expérience.

Il est intéressant de noter que Buurtzorg n'a jamais rédigé son projet sous forme de profession de foi. Jos de Blok et les autres en parlent tout le temps, et ils trouvent que de rester au niveau de la parole contribue à le rendre vivant, et lui évite de se transformer en contrainte. Pour utiliser le mot de Robertson, il permet au projet d'être « évolutif », de continuer à évoluer.

Vous allez peut-être m'opposer qu'il est facile pour Buurtzorg d'être à l'écoute de son projet, car s'occuper des malades et des personnes âgées constitue de toute évidence un projet, même si les autres entreprises néerlandaises de soins à domicile l'ont perdu de vue. Mais qu'en est-il d'un équipementier automobile, d'un producteur de purée de tomates ou d'un marchand de chaussures ? Ces entreprises peuvent-elles vraiment se nourrir d'un projet supérieur ?

Je suis convaincu que la réponse est positive. Si l'on considère les *entreprises comme des êtres vivants*, toute entreprise est dotée d'une âme, d'une force de vie qui lui est propre. La vraie question est de savoir si nous l'écoutons avec suffisamment d'attention pour l'entendre. Prenez le cas de l'entreprise française FAVI, cette fonderie de cuivre qui vend des composants destinés aux moteurs électriques, aux robinets et aux boîtes de vitesse. Évidemment, il n'est pas difficile de lui définir un projet qui fasse sens : les robinets nous font le cadeau de nous mettre l'eau courante à portée de main ; les boîtes de vitesses sont montées sur des voitures qui nous font le cadeau de nous permettre d'aller librement où nous voulons. Mais cette façon de justifier la mission de l'entreprise par l'aval de son activité paraît un peu artificielle. On pourrait y voir la mission d'un fabricant de robinets ou d'un constructeur automobile. Mais est-ce la mission de FAVI ?

Peu de temps après avoir pris la direction de FAVI, Jean-François Zobrist a invité tout le personnel à une réunion dont le but était de définir la raison d'être de l'entreprise. Cette séance d'introspection avait été déclenchée par une proposition de commande venue sans raison apparente d'un constructeur français. Il demandait si FAVI serait en mesure, à échéance d'un an, de fournir des boîtes de vitesse complètes et pas seulement des fourchettes de boîte. Cette commande à elle seule ferait plus que doubler l'activité de FAVI. Nombreux étaient ceux qui trouvaient cela risqué. Zobrist sentit qu'il n'était pas possible de prendre cette décision sans réfléchir au projet de l'entreprise. Fidèle à sa façon de faire, il impliqua toute la société par sous-groupes de 15 personnes qui se réunissaient le vendredi après-midi. Il arrivait à la réunion sans ordre du jour ni déroulé prédéfini. Il faisait confiance à ses collègues pour s'organiser, quitte à se réunir les vendredis suivants, aussi souvent que nécessaire, pour répondre à la plus fondamentale des questions : quel est notre projet ?

L'âge venant, je sens plus clairement et plus distinctement (...) le ridicule de toute chose qui n'a pas de sens intrinsèque, qui n'a pas d'âme propre, qui n'est pas imprégnée d'amour. – Marc Chagall

Après de nombreuses discussions, les réponses les plus évidentes mais les plus superficielles ayant été rejetées, la réponse émergea avec clarté. FAVI a deux raisons d'être, deux projets fondamentaux : le premier est de fournir un travail qui ait du sens dans le secteur d'Hallencourt, région rurale du nord de la France où les emplois intéressants sont rares ; le second est d'aimer ses clients et d'en être aimé. Oui, aimer, un mot rarement entendu dans le monde des affaires, un mot que peu de gens attendraient dans un milieu de cols bleus et dans une usine. Chez FAVI, il a pris une vraie signification. Ce ne sont pas de simples produits que les ouvriers expédient aux clients, ce sont des produits dans lesquels ils ont mis leur cœur. Il y a quelques années, autour de Noël, un ouvrier a utilisé du cuivre en trop pour mouler des figurines du Père Noël et de ses rennes, et il les a mises dans les cartons de produits, un peu comme un enfant met un message dans une bouteille et la jette à la mer, dans l'espoir que quelqu'un, quelque part, le trouvera. D'autres ouvriers ont depuis repris son idée et pendant l'année, à l'improviste, ils ajoutent des figurines de cuivre à leurs expéditions, comme des petits signes d'amour

qu'ils adressent à leurs homologues des chaînes de montage de Volkswagen ou de Volvo, qui découvriront ces figurines quand ils ouvriront les cartons de pièces.

La majorité d'entre nous est tentée par le pouvoir, l'argent et la gloire. Quand notre mission est de servir les autres, nous pensons beaucoup moins à nous-mêmes. Canaliser notre énergie vers des buts qui le méritent est beaucoup plus efficace pour régler notre comportement que les plus draconiens des programmes de conformité.

– Dennis Bakke

Comment être à l'écoute de la raison d'être Évolutive

Si nous sommes d'accord pour dire qu'une entreprise a sa propre énergie et sa propre perception de la direction qu'elle doit prendre, et que notre rôle est de nous caler dessus plutôt que d'essayer de le diriger, comment allons-nous savoir où elle veut aller ?

Capter les signaux

La réponse la plus simple est qu'il ne faut rien faire de spécial, juste laisser agir la magie de l'autogouvernance. Il y a une expression qui revient souvent dans la bouche des pionniers Opale : « *Capter les signaux* ». Nous avons tous une sensibilité naturelle. Nous avons tous le don de remarquer quand quelque chose ne marche pas aussi bien que possible ou quand s'ouvre une possibilité nouvelle. Dans le cadre de l'autogouvernance, chacun peut exercer cette faculté et être à l'initiative de changements, tout comme dans un organisme vivant chaque cellule capte les signaux de son environnement et alerte l'organisme sur la nécessité d'un changement. Il est impossible d'arrêter de capter les signaux. On y est sensible partout et en tout temps, mais dans les entreprises classiques, l'information ne passe pas les filtres. Seuls les signaux captés au sommet de la pyramide donnent lieu à des actions. Malheureusement ces signaux sont souvent déformés et très éloignés de la réalité du terrain. Chez Holacracy, Brian Robertson emploie une analogie forte pour décrire comment les entreprises neutralisent notre capacité à capter les signaux que l'environnement envoie :

J'ai vécu une expérience transformatrice quand mon avion a manqué s'écraser. J'étais élève pilote et alors que je volais depuis peu en solo, l'indicateur « baisse de pression » s'est allumé. Comme les autres instruments me disaient « tout va bien », je n'en ai pas tenu compte, exactement comme on fait sans arrêt dans les entreprises, quand un « instrument » isolé, en l'occurrence une personne, est seul à capter quelque chose. Ne pas tenir compte d'un instrument se révéla une très mauvaise décision pour le pilote d'un avion et cela catalysa ma recherche de modes de pilotages de l'entreprise qui ne souffrent pas du même aveuglement : comment une entreprise peut-elle utiliser pleinement les « instruments » humains que nous sommes, et ne pas fermer les yeux quand s'allume le signal « baisse de pression⁸ ? »

Une histoire illustrera comment cela fonctionne en pratique. Deux infirmières d'une équipe de Buurtzorg méditaient sur le fait que, chez une personne âgée, une chute entraîne souvent une fracture du col du fémur. Les prothèses de la hanche sont une opération banale mais les patients ne retrouvent pas toujours toute leur autonomie. Est-ce que Buurtzorg avait un rôle à jouer pour prévenir ces chutes ? Les deux infirmières ont décidé de tenter de travailler en partenariat avec un kinésithérapeute et un ergothérapeute de leur quartier qui sont allés chez les patients pour leur proposer des petits changements – aussi bien dans leur domicile que dans leurs habitudes – afin de minimiser le risque de tomber. D'autres équipes ont manifesté leur intérêt et cette approche, qui porte aujourd'hui le nom de Buurtzorg+, s'est généralisée.

Les deux infirmières avaient capté un besoin et, grâce au pouvoir que confère l'autogouvernance, elles avaient traduit leur perception en action. Et l'autogouvernance a permis à l'idée de se généraliser. Toute équipe intéressée par Buurtzorg+ peut s'inscrire à une formation aux bases de son fonctionnement ; elle explique aussi comment créer un partenariat local. Une entreprise classique aurait peut-être bien négligé ce signal de « tension basse ». Qui peut dire si leur idée aurait réussi à franchir les différents niveaux hiérarchiques et atteindre les comités qui ont le pouvoir de dire oui ou non et de financer une telle initiative ? Et quand bien même la direction générale aurait endossé l'idée de mettre Buurtzorg+ en place dans tout le pays, les équipes auraient peut-être résisté ou trainé les pieds pour appliquer une décision qu'elles auraient vécue comme imposée d'en haut.

Dans une entreprise autogouvernée, l'initiative du changement est du ressort de toute personne qui en ressent la nécessité. C'est ainsi que la nature fonctionne depuis des millions d'années. L'innovation ne se produit pas au centre, selon un plan, mais sur les marges, quand un organisme capte un changement dans l'environnement et prend des initiatives pour s'adapter de façon appropriée. Certaines innovations ne prennent pas, tandis que d'autres se diffusent rapidement dans le moindre recoin de l'écosystème.

Exercices spirituels

La nature nous a doués de sensibilité aux signaux extérieurs mais nous pouvons aussi nous entraîner à accroître cette sensibilité. La méditation ou les exercices spirituels, en particulier, peuvent nous aider à prendre du recul par rapport à nos besoins égocentriques et à nous abreuver à des sources de sagesse beaucoup plus vastes. La fondatrice de Sounds True, Tami Simon, a constaté que les exercices spirituels l'ont aidée à développer ses capacités d'intuition, qui lui sont très bénéfiques dans la conduite de son affaire, comme elle l'a dit à Judi Neal, universitaire spécialisée dans l'étude de la spiritualité au travail :

« L'intuition est fondamentalement toute mon existence », déclare Tami. Elle étudie avec un professeur de méditation nommé Reggie Ray. Le maître de Reggie lui a appris à « lire les signes » et Reggie a transmis ces enseignements à Tami.

C'est une forme d'art ainsi qu'une technique indigène de survie. Si vous étiez à la chasse, vous chercheriez des empreintes. C'est comme ça que nous choisissons les projets. Nous captions les signes. Combien de gens parlent de ce livre ? Combien de demandes recevons-nous à propos de tel auteur ? Et qu'est-ce que nous ressentons à propos de ce projet ? Ça aussi, c'est très important.

Nous « captions les signes » aussi pour régler des problèmes internes. (...) Un exercice que Tami utilise pour trouver l'inspiration est un exercice de visualisation. Elle décrit comment il se déroule : « Vous vous visualisez en train de descendre au centre de la Terre pour aller puiser à des sources neuves et ramener cette eau à la surface. C'est bizarre mais cela fait émerger des idées totalement nouvelles. La visualisation calme le bavardage du mental et crée un espace qui permet à la vision de se déployer⁹. »

Les exercices de méditation et la visualisation dirigée nous connectent à des états de conscience modifiée qui permettent l'émergence de visions qui ne sont pas accessibles à la conscience ordinaire. Pour de nombreux salariés, même parmi ceux qui travaillent dans des entreprises Opale, accéder à ces états de conscience modifiée peut donner l'impression d'aller trop loin, et je n'ai pas souvent rencontré ce genre de pratiques durant mon enquête. Et pourtant, à mesure que ceux qui fonctionnent sur la base du paradigme Évolutif Opale se sentiront plus à l'aise avec les voies de connaissance transrationnelles, et se montreront plus intéressés par elles, je crois raisonnable d'imaginer que ces techniques trouveront un jour leur place dans le contexte des entreprises¹⁰.

La chaise vide

Un rituel simple et moins ésotérique pour se mettre à l'écoute du projet d'une entreprise consiste lors des réunions à laisser une chaise vide qui représente l'entreprise et son projet Évolutif. Tous les participants peuvent changer de siège à tout moment pour écouter la voix de l'entreprise et en devenir le porte-parole. Voici quelques-unes des questions sur lesquelles on peut se brancher quand on occupe la chaise :

- *Est-ce que les décisions vous ont été profitables, « vous » étant l'entreprise ? Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?*
- *Qu'est-ce qui se dégage pour vous de la réunion d'aujourd'hui ?*
- *Dans quelle direction voulez-vous aller ? À quelle vitesse ? Sommes-nous assez audacieux ? Trop audacieux ?*
- *Y a-t-il quelque chose d'autre à dire ou dont il faille débattre ?*

Chez Heiligenfeld, l'utilisation des petites cymbales à main pendant les réunions (voir page 235) revient pour l'essentiel à la même chose. Chaque fois que l'on fait tinter les cymbales, les participants sont invités à se poser la question : « Suis-je au service du sujet de la discussion et de l'entreprise ? » Sounds True a incorporé une variante de la méthode de la chaise vide dans le rituel de Noël, durant lequel les collègues bénissent les bureaux pour l'année à venir¹¹. À la fin du rituel, les collègues s'asseyent en silence et se mettent à l'écoute de ce que Sounds True, l'entreprise, réclame d'eux pour l'année à venir. Tous ceux qui le souhaitent peuvent partager ce qu'ils ont entendu avec le reste du groupe.

Les processus des grands groupes

La chaise vide peut servir au quotidien, même quand il s'agit de décisions mineures. Quand une entreprise est confrontée à une évolution majeure, il existe une série de processus plus élaborés qui peuvent aider des grandes assemblées à se mettre ensemble à l'écoute du projet de leur entreprise et de son orientation. Au nombre d'entre eux, la théorie U d'Otto Scharmer, *Appreciative Inquiry* de David Cooperrider, *Future Search* de Marvin Weisbord et Sandra Janoff et *Open Space* de Harrison Owen. Ce sont tous des processus non hiérarchiques qui s'organisent d'eux-mêmes. Ils consistent souvent à réunir « tout le système » dans une pièce : tous les collègues d'une entreprise, qu'ils soient quelques dizaines, des centaines ou des milliers, se rassemblent pour une séance de travail qui peut durer un ou plusieurs jours. Des clients, des partenaires et des fournisseurs peuvent être invités à s'y joindre et à apporter leur point de vue. Chaque processus a son format propre mais ils ont une chose en commun : ils réussissent l'exploit difficile de permettre à tout le monde de s'exprimer, même quand des milliers de personnes sont impliquées, tout en orientant les contributions vers un résultat collectif intéressant.

Ces techniques destinées aux grands groupes peuvent donner aux entreprises une énergie que les stratégies descendantes seraient bien en peine de leur apporter. Quand une vision collective émerge et que tout le monde est rassemblé dans un même lieu, il se passe quelque chose d'extraordinaire. Chacun se relie de façon personnelle et émotionnelle à l'image du futur qui est en train d'émerger. Et ils assument la responsabilité de mettre cette vision en œuvre : des projets d'équipe naissent sur le champ, sur la base des centres d'intérêt, des compétences et des talents de chacun. La stratégie n'est plus le domaine réservé de quelques esprits au sommet de la pyramide et sa mise en œuvre n'est plus un mandat donné à quelques directeurs de projet. Toute l'entreprise est mobilisée pour sentir l'avenir et l'aider à advenir. (Le chapitre 3.3 illustre une *Appreciative Inquiry* de deux jours.)

Heiligenfeld convoque à intervalles réguliers des grandes assemblées pour essayer de sentir l'avenir. C'est au cours d'une de ces réunions qu'a émergé l'idée de faire bénéficier les familles d'enfants et d'adolescents de son approche holistique de la maladie mentale. Est-ce que ce ne serait pas formidable si les patients pouvaient être traités en même temps que leur famille proche, d'une façon qui prenne en compte et honore les liens familiaux au cœur même de la thérapie ? Un an après, ils ouvraient la

clinique psychiatrique Waldmünchen, spécifiquement destinée aux thérapies familiales.

Condition préalable : il faut bien entendu que les dirigeants acceptent de remettre leur autorité au groupe. Une fois que le processus est lancé, leur voix a le même poids que celle des autres, pas plus. Ils n'ont plus le pouvoir de maîtriser ou d'orienter le résultat dans telle ou telle direction. Ils doivent faire confiance à la perception collective du groupe pour trouver de meilleures réponses que ce à quoi ils seraient parvenus eux-mêmes. Un dirigeant a besoin d'humilité et de courage pour abandonner ainsi son pouvoir. Et dans les grandes entreprises aujourd'hui, rares sont ceux qui sont prêts à emprunter cette voie. La stratégie descendante est, au moins jusqu'à présent, la solution de sécurité pour un dirigeant qui veut garder la main, en dépit des preuves données par l'expérience comme par la recherche universitaire que les projets de changement échouent en grand nombre quand ils sont imposés d'en haut.

Suggestions venues de l'extérieur

Bien des gens ont constaté que, quand ils suivent leur vocation, la vie semble leur offrir les occasions dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin. Il semble qu'il en aille de même au niveau des organisations. Quand une entreprise a une vision claire de son projet, le monde extérieur vient frapper à sa porte pour lui faire des propositions. On dirait parfois que ce ne sont pas seulement les collaborateurs mais aussi des personnes extérieures à l'entreprise qui perçoivent la direction qu'elle veut prendre.

Buurtzorg en apporte une preuve fascinante. Aujourd'hui, des gens de tous horizons prennent contact avec Jos de Blok et d'autres membres de l'entreprise pour proposer d'explorer des idées qui pourraient orienter son développement.

Quand une entreprise a une vision claire de son projet, le monde extérieur vient frapper à sa porte pour lui faire des propositions.

De Blok et ses collègues acceptent ces réunions et écoutent avec l'esprit ouvert. Quand la discussion semble prometteuse, ils montent des expériences pour voir ce qui se passe. Il n'y a pas de comités, pas de phasage, pas de budgets. C'est aussi simple que cela : des discussions ont lieu et les choses évoluent à partir de là. Ce qui doit arriver arrivera. Ainsi,

Buurtzorg a été approchée par des infirmières et des responsables de services de santé d'Europe et d'ailleurs. Une équipe a commencé à s'occuper de patients en Suède en 2012 et des demandes de création d'équipes sont venues des États-Unis, de Suisse, de Belgique, d'Angleterre, d'Écosse, du Canada, du Japon, de Chine et de Corée. Buurtzorg n'a guère plus à faire aux Pays-Bas que d'assister à quelques réunions, d'écouter, de sentir si quelque chose doit se produire et d'accompagner ceux qui veulent créer des équipes Buurtzorg à l'étranger.

Buurtzorg a aussi créé l'entité « Buurtdienst » (littéralement « services de proximité ») qui aide notamment des personnes atteintes par la maladie d'Alzheimer à exécuter les tâches domestiques. Toujours sur la base de petites équipes, cette entité a atteint les 750 salariés en deux ans. L'entreprise a aussi été approchée par des professionnels de la jeunesse. En 2012, les deux premières équipes de « Buurtzorg Jong » (c'est-à-dire « Buurtzorg Jeunes ») se sont mises au travail auprès des enfants abandonnés ou délinquants. L'équipe rassemble des travailleurs sociaux, des éducateurs et des infirmières qui travaillent avec les jeunes et leur famille, à domicile, en collaboration avec la police, les écoles et les médecins traitants. Les équipes sont autonomes, comme les équipes d'infirmières, et espèrent réussir le même coup : dépasser la fragmentation des services sociaux et réduire les frais généraux.

Une expérience est en cours pour créer « Buurtzorg T », qui apporterait la psychothérapie à domicile aux stades élémentaires de la maladie mentale. Les psychothérapeutes qui ont approché Buurtzorg pensent que ce type de soin pourrait éviter de très nombreux placements en hôpital psychiatrique.

Buurtzorg est aussi en négociation pour la création de petites unités de vie collectives pour les personnes âgées, comme alternative aux grosses maisons de retraite impersonnelles. Une autre expérimentation porte sur l'avenir des hôpitaux. Dans leur recherche d'économies d'échelle, les hôpitaux sont devenus des mastodontes de bureaucratie sans âme. Que donnerait, à la place, un réseau de petites unités réparties à travers la ville ? Dans chaque cas, Buurtzorg réagit à un stimulus extérieur et essaye de capter ce qui doit arriver.

La stratégie comme processus organique

La façon dont les entreprises Opale conçoivent leur mission renverse le processus stratégique classique. Dans les entreprises classiques, la stra-

tégie se décide au sommet. C'est le domaine du DG et de l'équipe de direction avec, dans les grands groupes, le soutien du service de la stratégie, d'un directeur de la stratégie ou de consultants extérieurs. À intervalles réguliers, le processus stratégique produit un document épais qui fixe une nouvelle direction. Le plan, et les programmes de changement qui l'accompagnent, sont alors communiqués aux échelons inférieurs de l'entreprise, souvent sur le mode de l'urgence : « Il y a le feu au lac », il faut que nous changions, ou sinon...

Il n'y a pas de processus stratégique dans les entreprises Opale. Il n'y a personne au sommet qui fixe le cap que les autres devront suivre. Aucune des entreprises étudiées n'avait de document stratégique traçant la voie à suivre. En revanche, dans ces entreprises, tout le monde a un sens aigu et très clair du projet de la société et une vision générale de la direction qu'elle pourrait prendre. Une carte plus détaillée n'aurait pas d'utilité. Elle restreindrait les possibilités à une voie étroite, pré-tracée.

Chacun, individuellement et collectivement, a la mission de l'entreprise comme phare, et a la capacité de sentir à quoi elle pourrait être appelée. La stratégie se forme de façon naturelle, en continu, partout où des salariés jouent avec des idées et les testent sur le terrain. L'entreprise évolue, se transforme, se dilate et se contracte, sous l'effet d'un processus d'intelligence collective. C'est la réalité qui est le grand arbitre, pas le DG ni le Conseil ou un quelconque comité. Les idées qui fonctionnent prennent de l'ampleur et mobilisent de l'énergie ; les autres ne prennent pas racine et disparaissent.

Offre produits et marketing

Les entreprises ont développé des outils très élaborés de segmentation du marché sur la base des besoins, des préférences et des comportements d'achats conscients et inconscients des clients. En fonction de chaque segment de clientèle, elles positionnent avec soin leurs produits et leurs marques pour se rendre attrayantes. Sur nos marchés matures, les sociétés doivent créer sans cesse de nouveaux besoins, en jouant non sans habileté sur nos peurs et notre vanité secrètes. « Achetez ceci et vous serez contents de vous. » « Achetez ceci et on vous aimera. » « Achetez ceci et vous aurez du succès. »

Par comparaison, l'approche marketing des organisations Opale est presque simpliste. Elles se contentent de se mettre à l'écoute de ce qui

paraît la bonne offre. Elles ne font ni études de marché, ni groupes qualité. Pour l'essentiel, le marketing se résume à une formule : *voici notre offre. En ce moment, nous sentons que c'est ce que nous pouvons faire de mieux. Nous espérons que cela vous plaira.*

Après ma mort, quand j'arriverai en enfer, le diable me nommera directeur du marketing d'un producteur de sodas. Ma mission sera d'essayer de vendre un produit dont personne n'a besoin, qui est identique à ses concurrents et qui ne peut se targuer d'aucun intérêt. Je me jetterai la tête la première dans la bataille des sodas, à coups de prix, de publicité et de promotions, ce qui serait effectivement infernal pour moi. – Yvon Chouinard

Par un étrange paradoxe, la façon dont les entreprises Opale répondent à un besoin du monde est de se déconnecter de son bruit (les études, les groupes, la segmentation) et de tourner leur écoute vers l'intérieur. *De quel produit serions-nous vraiment fiers ? Quel produit répondrait à un besoin authentique ?* C'est ce genre de questions que l'on se pose dans les entreprises Opale pour définir des produits nouveaux. C'est un processus qui est guidé par la beauté et par l'intuition plus que par l'analyse. Sounds True vendrait bien plus de livres et d'enregistrements en occupant le marché des guides qui promettent de « trouver le bonheur en trente jours ». Mais Sounds True ne l'a jamais envisagé, car l'entreprise considère que ces livres sont source de plus de confusion que de clarté.

La même approche vaut autant dans le monde de l'industrie manufacturière que dans celui des enseignements spirituels. Dans les années 1990, Zobrist et quelques-uns de ses collègues avaient été fascinés par l'idée suivante : les fonderies de cuivre travaillent toujours des alliages parce que le cuivre pur ne peut pas être moulé. Et si FAVI réussissait l'impossible : mouler des produits industriels en cuivre pur à 100 % ? Ils ont commencé à tâtonner. Est-ce qu'il y aurait un marché, ils n'en avaient pas la moindre idée. Mais ils ne se souciaient pas de commander une étude de marché. Le cuivre pur a des propriétés, comme la conductivité électrique, que les alliages n'ont pas. Cette propriété doit bien avoir une utilité. Ce qui les passionnait, ce n'était pas le nouveau marché qu'ils allaient peut-être découvrir ; c'était la beauté de faire quelque chose que l'on prétendait impossible : mouler du

cuivre pur. Après deux années de tâtonnements, ce fut le succès. Et comme ils l'avaient imaginé, un marché est venu frapper à la porte. Les rotors de cuivre pur ont des propriétés intéressantes pour les moteurs électriques, qui représentent aujourd'hui une activité importante chez FAVI.

L'approche Orange du développement de produits est prioritairement une affaire de cerveau gauche : elle pense caractéristiques techniques, phasage et coûts de production. L'approche Évolutive Opale convoque aussi la force intuitive du cerveau droit. Avec l'aide du professeur japonais Shoji Shiba, FAVI a adopté un processus de développement de produits qui tient explicitement compte des facteurs émotionnels, esthétiques et intuitifs.

Quand je travaille sur un problème, je ne me soucie pas de la beauté (...) mais quand j'ai terminé, si la solution n'est pas belle, je sais qu'elle est fausse.

– Richard Buckminster Fuller

Une autre expérience, conduite par FAVI quelques années plus tard, illustre ce mode de fonctionnement. Les métallurgistes savent depuis longtemps que le cuivre a des propriétés antiseptiques. *C'est dommage*, pensaient les collègues, *que ces propriétés ne soient pas mises en œuvre dans les produits*. Une équipe a commencé à travailler en tâtonnant sur des équipements stériles pour les hôpitaux. Rapidement, un prototype a donné des résultats prometteurs mais Zobrist avait un souci avec la couleur. Il trouvait que le rouge du cuivre évoquait le monde disparu des sanatoriums du XIX^e siècle. Il demanda à l'équipe projet s'ils pouvaient faire un prototype en alliage argenté, pour lui donner l'éclat de l'acier inoxydable que nous associons avec les équipements modernes. L'équipe s'est esclaffée : c'était absurde. Le métal que l'on ajouterait ferait perdre au cuivre ses propriétés antiseptiques. Zobrist savait qu'il n'avait pas d'argument solide, mais il avait une intuition et un sens esthétique fort qu'il valait la peine de suivre. Il a réussi à persuader l'équipe de faire un essai. À la surprise générale, et pour des raisons qui n'ont pas été éclaircies, non seulement l'alliage argenté avait conservé les propriétés antiseptiques du cuivre mais il les avait augmentées. Un nouveau marché s'ouvrait pour FAVI.

Planning, budgets et contrôle

Les entreprises Opale se séparent radicalement des canons de la pensée managériale conventionnelle sur le sujet du plan et de la budgétisation. Au lieu d'essayer de prévoir et de contrôler, ce qui est toujours la raison d'être des exercices de planification et de budgétisation, elles essaient de sentir et de répondre. Brian Robertson, chez Holacracy, a recours à une métaphore saisissante pour différencier les deux approches :

Imaginez que nous fassions de la bicyclette comme nous essayons de gérer nos entreprises. Voici grossièrement ce qui se passerait : nous aurions des grosses réunions de comité, où nous prévoirions la meilleure façon de diriger la bicyclette. Nous regarderions avec terreur la route devant nous, en essayant de prévoir où la bicyclette se trouverait quand (...) nous ferions nos prévisions, nous aurions nos chefs de projets et nos diagrammes de Gantt ; et nous mettrions des points de contrôles en place pour nous assurer que tout se déroule comme prévu.

Puis nous monterions sur la bicyclette, nous fermerions les yeux, nous maintiendrions fermement le guidon dans l'inclinaison que nous avons calculée en amont et nous piloterions en suivant les prévisions. Et si la bicyclette se renverse à un moment, (...) eh bien, pour commencer : de qui est-ce la faute ? Trouvons les responsables, virons-les et sortons-les d'ici. Ensuite : nous savons ce qu'il ne faudra pas faire la prochaine fois. Il y a de toute évidence une chose que nous n'avons pas vue. Il faut davantage prévoir en amont. Il faut davantage de contrôle pour s'assurer que tout se déroule bien comme prévu. (...)

Le paradigme qui sous-tend le management aujourd'hui est basé sur la volonté de prévoir et de contrôler. Et le défi qui l'accompagne est que nous avons plus souvent l'illusion du contrôle qu'un contrôle véritable. Or, nous voulons exercer un contrôle véritable. Holacracy se propose d'opérer au cœur de l'entreprise un changement de paradigme vers ce que nous appelons le pilotage dynamique qui ne se fonde pas sur la prévision et le contrôle, mais sur la perception et la réponse.

Quand vous êtes sur une vraie bicyclette, vous ne la pilotez pas en amont, vous la pilotez en temps réel, en continu, en effectuant sans

cesse des micro-corrrections, et vous faites tout cela consciemment, les yeux ouverts, sur la base d'une multitude d'informations qui vous parviennent par une multitude de canaux. Votre équilibre, votre direction, vos sens fonctionnent pleinement parce que vous êtes présent dans l'instant, ouvert à la réalité qui est la vôtre et vous choisissez consciemment la réponse à y apporter, à chaque instant. Vous n'allez pas au petit bonheur la chance, vous avez toujours une intention qui vous conduit et, en vérité, vous avez plus de chance de rester maître de réaliser votre projet en étant conscient et présent à chaque instant.

Le grand défi, ici, est de lâcher notre belle illusion de contrôle, l'illusion réconfortante que nous maîtrisons les choses, l'illusion que nous avons fait notre travail de dirigeants : nous avons fait toutes les analyses, nous avons le plan d'action, les choses se déroulent comme prévu, nous avons la situation en main. Il est beaucoup plus exigeant et beaucoup plus effrayant d'être au clair sur la mission et de rester consciemment présent à chaque instant¹².

FAVI utilise une autre métaphore pour suggérer le même changement de paradigme sous-jacent. La façon de faire des entreprises classiques, dit FAVI, est de regarder cinq ans en avant et de faire des plans d'action pour l'année suivante. Or, FAVI est convaincu que nous devrions penser comme les paysans : penser à vingt ans, agir à un jour. Il faut regarder loin avant de décider de ce que l'on va planter ou semer. Mais il est absurde de planifier la date de la moisson au début de l'année. Quelque énergie que nous y mettions, nous ne pouvons pas maîtriser le temps, les plantes et la terre. Ils ont leur vie à eux, sur laquelle nous n'avons pas prise. Un paysan qui s'accrocherait à son plan au lieu de voir la réalité des choses et de s'y adapter ne tarderait pas à mourir de faim.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les entreprises ? Comment peuvent-elles apprendre à *sentir et répondre* ?

Solutions réalistes, itérations fréquentes

Le paradigme prévision-contrôle nous incite à chercher des réponses idéales. Si l'on peut prévoir l'avenir, il ne nous reste plus qu'à trouver les solutions qui nous permettront d'obtenir les meilleurs résultats possibles dans le futur que nous anticipons. Les prévisions présentent un intérêt dans un monde *compliqué*, mais elles ne servent plus à rien dans

un monde *complexe*. Jean-François Zobrist a trouvé une métaphore parlante pour expliquer la différence. Un avion comme le Boeing 747 est un système *compliqué*. Il est composé de millions de pièces qui doivent fonctionner ensemble sans accroc. Mais tout est sur plans ; si l'on change une pièce, on est normalement en mesure d'anticiper toutes les conséquences qui en découleront. Une assiette de spaghettis, elle, est un système *complexe*. Même si elle se limite à quelques dizaines de « pièces », il est virtuellement impossible de prédire ce qui se passera si l'on tire sur l'extrémité d'un spaghetti qui dépasse de l'assiette.

Dans les systèmes compliqués, nous pouvons chercher la meilleure solution. Dans les systèmes complexes, nous avons besoin de solutions réalistes et d'itérations fréquentes.

Faire des prévisions nous donne un sentiment de toute-puissance qui est rassurant. Mais la réalité est que les entreprises et le monde dans lequel nous vivons sont devenus des systèmes *complexes* dans lesquels prédire ce qui va se passer pour en déduire *la meilleure* décision à prendre n'a aucun sens. Quand nous le faisons, par habitude, nous perdons simplement notre temps et notre énergie pour créer un sentiment illusoire de maîtrise et de perfection. Les entreprises Opale se sont réconciliées avec ce monde complexe dans lequel la perfection nous échappe toujours. Leur cible explicite n'est pas la *meilleure décision possible* mais une *solution réaliste* et qui puisse être mise en œuvre rapidement. Si une donnée nouvelle apparaît, cette décision pourra être revue et améliorée à tout moment.

Ces principes sont au cœur de la production allégée (« *lean manufacturing* ») et du développement agile (« *agile software development* »), deux approches qui ont révolutionné leur domaine respectif. La gouvernance d'Holacracy et le processus de prise de décision de Buurtzorg montrent qu'ils peuvent trouver leur place dans tous les départements d'une entreprise. Dans les deux cas, s'il se présente une solution réaliste – et par « réaliste » j'entends une solution dont personne ne pense qu'elle risque de faire empirer la situation – elle sera adoptée. On ne retarde pas une décision sous prétexte que quelqu'un considère qu'avec davantage de données ou une analyse plus poussée on pourrait parvenir à une meilleure décision. La décision peut être réexaminée à tout moment si des faits nou-

veaux apparaissent ou si quelqu'un tombe sur une idée meilleure¹³. Revenons à l'analogie avec la bicyclette : au lieu de s'évertuer à calculer l'angle idéal, le cycliste enfourche le vélo, part à l'angle qui lui paraît correct et ne cesse de corriger sa trajectoire jusqu'à ce qu'il arrive à destination.

Les sociétés qui fonctionnent ainsi, avec des itérations fréquentes, progressent beaucoup plus vite et avec beaucoup moins d'à-coups dans la mise en œuvre de leur projet que celles qui marchent par grands bonds en avant. Elles ne gaspillent pas leur énergie à se demander quelle décision est censée être la meilleure. Elles n'attendent pas d'avoir davantage de données ou de certitudes avant de prendre leurs décisions. Et, ce qui est tout aussi important, quand on procède par petites décisions et qu'on a pris l'habitude de les revoir fréquemment, il devient aussi beaucoup plus facile de corriger une décision qui se révèle erronée. (A contrario, si nous nous sommes donnés beaucoup de mal à chercher les meilleures solutions, nous nous y attachons et nous nous y tenons plus longtemps qu'il ne faudrait si les choses ne tournent pas comme prévu.) Au bout du compte, paradoxalement, nous nous sentons davantage en sécurité quand nous renonçons à l'illusion de toute-puissance que donne la prévision de l'avenir, et que nous apprenons à suivre le déploiement progressif du réel.

Pas d'objectifs

Les entreprises Opale n'imposent pas d'objectifs d'en haut. Vous vous souvenez peut-être que les commerciaux de FAVI n'ont pas d'objectifs de ventes. Du point de vue Évolutif, les objectifs sont problématiques pour trois raisons au minimum : ils reposent sur le postulat que nous pouvons prévoir l'avenir, ils pervertissent notre motivation en la faisant dépendre de l'extérieur et ils réduisent notre capacité à être sensible aux possibilités nouvelles qui se présentent.

La vie est si complexe, les événements et le contexte changent si vite, que la définition d'objectifs est un jeu de devinettes : un an après qu'il a été fixé, un objectif est, dans la plupart des cas, devenu un chiffre arbitraire, dans certains cas, si facile à atteindre que c'en est absurde et, dans d'autres, si difficile qu'il est impossible de l'atteindre sans prendre des raccourcis qui seront dommageables pour l'entreprise sur le long terme.

Les objectifs pervertissent également notre comportement. Dans maintes sociétés, c'est un secret de Polichinelle, les cadres font attention à avoir

dépensé tout leur budget à la fin de l'année, quitte à faire parfois des dépenses sans intérêt, car ils ont peur qu'on leur réduise les sommes qui leur seront allouées l'année suivante s'ils n'ont pas tout utilisé. Les commerciaux qui font leur chiffre tôt dans l'année, en septembre par exemple, arrêtent de vendre jusqu'à janvier, car ils craignent que leur objectif soit relevé s'ils le dépassent. Quand on supprime les objectifs, ces petits jeux disparaissent. Chacun est libre de s'appuyer sur sa motivation intérieure pour travailler simplement du mieux qu'il ou elle peut.

Dans les entreprises autogouvernées, chacun est libre de se fixer des objectifs si cela lui rend service, un peu comme un coureur amateur qui se stimule en se donnant des objectifs de performance plus élevés. Chez FAVI, les ouvriers se fixent des objectifs pour usiner leurs pièces et ils comparent leurs résultats à l'objectif. Les collègues de Morning Star se donnent des objectifs pour l'étape du processus dont ils sont responsables, comme aiguillon de l'amélioration continue. Ils mesurent des indicateurs, les comparent à leurs objectifs, analysent les causes d'écart et expérimentent des idées nouvelles. Le plus souvent, ce sont des objectifs fixés localement, pour une machine ou une étape du processus, dont les résultats peuvent être prévus avec un certain degré de certitude.

La vie cherche ce qui fonctionne. (...) La capacité permanente de changer, de trouver ce qui fonctionne maintenant, c'est cela qui maintient un organisme en vie.

– M. Wheatley et M. Kellner-Rogers

Mais même quand on se fixe ses propres objectifs, il faut faire attention à ne pas se focaliser dessus de façon trop étroite. Nous devons rester ouverts à l'inattendu, à la nouveauté, aux signaux qui annoncent qu'un autre avenir demande à se déployer et que nous n'avions pas imaginé au moment où nous nous donnions notre objectif. Bien compris, les objectifs sont comme des cartes qui nous guident vers un avenir possible. Ils commencent à poser problème si nous nous accrochons à la route sur laquelle nous nous étions engagés alors que le contexte a changé et qu'une nouvelle route semble plus prometteuse. Margaret J. Wheatley et Myron Kellner-Rogers expriment cela très bien :

[Dans] un monde en émergence (...) nous ne pouvons plus nous placer au point d'arrivée d'une situation que nous visualiserions

en détails et faire des plans rétroactifs à partir de cet avenir. Au lieu de quoi nous devons nous placer au début, avec une intention claire et la volonté d'être impliqués dans ce que nous découvrirons. Le monde nous demande de ne pas chercher à forcer les choses à se conformer à nos plans mais d'entrer en relation les uns avec les autres, de nous lancer dans l'expérience et d'observer ce qui monte. Il nous demande de participer plus que de planifier¹⁴.

Des budgets simplifiés, pas de chasse aux écarts

De nombreuses entreprises classiques passent tous les ans par la période douloureuse du budget. En mode ascendant, les équipes supports et les opérationnels fournissent les prévisions qui leur sont demandées pour l'année suivante. La direction générale examine les résultats consolidés et, le plus souvent, trouve qu'ils traduisent un manque d'ambition. En mode descendant, les patrons demandent alors aux unités de relever leurs prévisions. Parfois, il faut se livrer à quelques allers et retours de plus, avant que les dirigeants soient satisfaits des chiffres qui leur sont proposés. Quand on en est arrivé là, les salariés de terrain n'accordent plus aucun crédit aux chiffres qu'on leur a demandés, à moins qu'ils n'aient été assez rusés pour cacher aux étages supérieurs certaines sources de chiffre d'affaires et d'économies.

Si vous voulez faire rire Dieu, parlez-lui de vos plans.
– Woody Allen

À partir de ce moment, le budget devient l'affaire du directeur financier qui va pourchasser mois après mois le delta entre le plan et la réalité. Les cadres qui sont en-dessous de leurs prévisions doivent expliquer pourquoi ils n'ont pas atteint leurs chiffres. Ce processus déclenche des discussions douloureuses. On dépense beaucoup d'énergie à prouver qu'il n'y a pas de problème, en rejetant la faute sur les conditions du marché ou sur l'unité opérationnelle d'à-côté.

Les entreprises pionnières étudiées ici ont une approche plus simple :

- Elles établissent un budget uniquement si un certain degré d'anticipation est nécessaire pour nourrir une décision importante. Ainsi, chez FAVI, les commerciaux font une fois par an une prévision des ventes pour l'année à venir, afin de calculer les taux machines

qui servent à déterminer les prix de vente. Sinon, la plupart de ces sociétés ne font pas de budget du tout. C'est ce qui se passe chez Sun Hydraulics, à moins que le Conseil n'en exige un, auquel cas un budget approximatif est rédigé sur une simple page. Les équipes de Buurtzorg n'ayant pas d'achats ni d'investissements significatifs à effectuer, elles ne s'embêtent pas non plus avec des budgets. Au niveau du groupe, Buurtzorg se contente d'une simple projection de son cash-flow prévisionnel pour avoir une indication du nombre d'équipes nouvelles qu'elle peut lancer. En effet, il peut falloir jusqu'à un an à une équipe nouvelle pour atteindre l'équilibre et Buurtzorg veut être sûr de ne pas aller à la ruine en en créant trop au même moment.

- Si budget il y a, il ne suscite pas de demandes de corrections. Les chiffres donnés par les équipes, quels qu'ils soient, constituent le budget. Dans certaines sociétés, les budgets sont examinés au niveau des collègues, sans que personne n'ait autorité pour forcer une équipe à corriger ses chiffres. Chez Morning Star, par exemple, les unités présentent leur budget et leurs plans d'investissement à un groupe de travail composé de volontaires issus de tous les départements de l'entreprise : ils peuvent discuter les chiffres et soumettre opinions et suggestions. AES avait mis en place un processus similaire.
- Les budgets servent à prendre des décisions, pas à surveiller les résultats. Des sociétés comme FAVI ou Morning Star ont constaté qu'il n'y avait rien à gagner à pourchasser le delta entre les prévisions et la réalité et ils ne gaspillent pas leur énergie à le faire.

Dans son *Manifeste du management*, FAVI résume la question du budget par une formule provocatrice : « FAVI cherche à “gagner de l'argent sans savoir comment” plutôt que de “perdre de l'argent en sachant pourquoi” comme le font la plupart des entreprises. »

Je ne m'inquiète jamais de l'avenir. Il vient bien assez vite.
– Albert Einstein

Certes, FAVI est une entreprise familiale et n'a pas besoin de rendre des comptes à des actionnaires extérieurs. Mais, le cas de Sun Hydraulics montre que cette approche sans budget reste possible pour une entreprise cotée, comme l'explique son DG, Allen Carlson :

Après notre introduction en bourse, en janvier 1997, nous avons dû nous améliorer en matière de prévisions. (...) Le marché nous a sanctionnés quand nous avons raté un trimestre en 1999, après que nous avons changé de système de fabrication. Nous avons dit : « Écoutez ! Nous ne pouvons pas prévoir ce qui va se passer dans l'économie et nous n'avons aucune idée de ce que seront nos commandes dans un an. (...) Nous ne gérons pas cette affaire par les chiffres. Les chiffres seront ce qu'ils seront ; nous pouvons seulement vous donner une idée assez précise de ce que sera le prochain trimestre. » C'est comme cela que nous avons cessé de faire des projections annuelles et que nous nous sommes mis à faire des prévisions trimestrielles. (...) Nous savons que la qualité de nos résultats à long terme viendra de ce que nous aurons fait jour après jour¹⁵.

La plupart des dirigeants se sentiraient tout nus sans budgets ni prévisions. J'ai demandé à Carlson comment il gérait le fait de ne pas avoir de prévisions auxquelles comparer les résultats et comment, par exemple, il pouvait savoir si ses salariés d'Allemagne, où Sun a une usine, avaient fait du bon travail l'année précédente. Sa réponse a fusé :

Qui sait ? À quoi bon ? Ils travaillent tous beaucoup, ils font du mieux qu'ils peuvent. Nous avons des personnes de qualité partout dans le monde et si j'ai besoin de ce genre d'indicateur, c'est probablement que je n'ai pas recruté la bonne personne. C'est comme ça que nous fonctionnons. (...) Si je suis le directeur commercial de Sun aux États-Unis et que vous me demandez quelles sont les prévisions, je n'en aurai pas la moindre idée ! Comment pourrais-je en produire ? (...) Au final, il y a tellement de choses que nous ne maîtrisons pas. (...) Il est impossible de prévoir l'imprévisible¹⁶.

Accompagnement du changement

Nous avons analysé, plus haut, le fait que les pionniers Opale ne parlent jamais de concurrence. Voici maintenant deux autres expressions que je n'ai pas entendues une seule fois au cours de ce travail : « *changement* » et « *accompagnement du changement* ». C'est assez extraordinaire quand on y pense. Tout responsable sait comme il est difficile d'introduire du changement dans une entreprise. Le changement est un des problèmes les plus irritants et donc les plus largement discutés par les dirigeants

aujourd'hui. Toute une corporation d'experts et de consultants s'est constituée pour les accompagner dans ce difficile voyage. Et pourtant, dans les entreprises Opale que nous avons rencontrées, le changement semble se produire sans arrêt, de façon tout à fait naturelle, sans que cela semble occasionner ni attention, ni effort, ni... accompagnement. Que se passe-t-il donc ?

Dans le paradigme mécanique Orange, les entreprises sont envisagées comme des systèmes statiques, inanimés, un empilement de cases en forme de pyramide. Les systèmes statiques n'ont pas en eux-mêmes la capacité de changer. Il faut les y forcer de l'extérieur. Dans cette vision du monde, le changement n'est pas un phénomène fluide mais un mouvement singulier d'un point A à un point B, d'un état à un autre.

Ce n'est pas le changement que l'on refuse, c'est d'être changé. – Peter Senge

Dans ce monde-là, le changement est une regrettable nécessité. Nous essayons d'en minimiser le besoin en cherchant à prévoir et à maîtriser l'avenir. Nous essayons de planifier les surprises de la vie. Nous prions pour que la réalité reste dans les limites du budget et du plan stratégique. Quand ce n'est pas le cas, nous faisons la politique de l'autruche : comment la réalité aurait-elle la cruauté de se moquer de nos plans ? Et quand nous ressortons la tête du sable, nous observons que le monde a changé autour de nous tandis que nous nous accrochions à notre plan, et nous sommes terrifiés par ce que nous voyons. Nous n'avons maintenant pas d'autre solution que de rattraper le temps perdu et de changer en force.

Nous nous disons que le changement va être douloureux mais qu'une fois que nous aurons atteint le point B, tout redeviendra bien. Entre temps, nous devons repenser l'entreprise comme on repense une machine, en déplaçant les salariés pour qu'ils rentrent dans le nouveau plan. Comme il faut s'y attendre, ils traînent les pieds. Pour surmonter leur résistance, les entreprises se croient obligées de jouer sur les peurs et de raconter des histoires terrifiantes sur ce monde hostile, peuplé de concurrents, qui menacera jusqu'à notre existence si nous ne changeons pas.

Dans un monde où les entreprises sont des systèmes vivants qui s'organisent eux-mêmes, il est inutile d'imposer le changement du dehors. Les

systèmes vivants ont cette capacité innée de capter les changements de leur environnement et de s'y adapter de l'intérieur. Une forêt n'a pas besoin de schéma directeur arboricole pour planifier et décréter un changement si la pluie ne tombe pas ou si le printemps est précoce. C'est l'ensemble de l'écosystème qui réagit de façon créative, instantanément. Les entreprises Opale gèrent le changement de la même façon. Chacun est libre d'agir sur la base de ce qu'il perçoit comme nécessaire. Personne n'est enfermé dans une description statique de poste, dans des circuits hiérarchiques et des unités fonctionnelles. Il est toujours possible d'apporter une réponse créative au déploiement surprenant et non linéaire de la vie. Le changement est un fait ; il se produit naturellement, partout, tout le temps, presque sans douleur ni effort.

Si votre entreprise a commencé à adopter les modes de fonctionnement Opale, son comportement face au changement est un bon indicateur de son point d'avancement. Si le changement est encore une préoccupation, un sujet de discussion, prenez cela comme une invitation à demander à vos collègues : « *En quoi n'avons-nous pas réussi à sortir du paradigme de la machine ? Comment pouvons-nous aider l'entreprise à s'exprimer pleinement comme système vivant ?* »

Clients, fournisseurs et transparence

Quand une entreprise prend son projet au sérieux, elle ne peut pas se soucier seulement de ce qui se passe à l'intérieur de son périmètre. Elle englobera naturellement ses fournisseurs et ses clients dans sa volonté de réaliser son projet. Ainsi, Patagonia ne travaille qu'avec des fournisseurs irréprochables du point de vue de l'environnement ; RHD privilégie ceux qui obéissent à de hautes exigences d'intégrité dans leur façon de traiter leurs salariés. Le choix des fournisseurs n'est pas seulement fonction du prix et de la qualité mais aussi de leur conformité au projet de l'entreprise.

Il est fréquent que les entreprises Opale demandent aussi à leurs clients de s'impliquer dans leur projet. Nous avons vu plus haut comment Patagonia fait appel à eux pour prolonger le cycle de vie de leurs vêtements par la réparation, la réutilisation ou le recyclage. Chez RHD, le comité des « -ismes » ne se contente pas d'expliquer au personnel comment reconnaître et traiter les formes manifestes de discrimination. Il a aussi

commencé à former certains des résidents de ses maisons et de ses foyers. C'est seulement en les impliquant que RHD peut réellement réaliser son projet d'aider ses patients à revivre une vie d'autonomie, de dignité et de respect.

Il n'est pas toujours confortable pour une entreprise de sortir de son périmètre pour solliciter le soutien de ses fournisseurs et de ses clients. Cela l'oblige à déclarer publiquement et clairement ce en quoi elle croit et ce qu'elle leur demande. Il y a des fournisseurs qui n'apprécient pas d'être soumis à ce genre d'examen et certains consommateurs peuvent être repoussés par cette posture militante. Plus inconfortable encore : si la mission est essentielle, il ne serait pas cohérent d'en parler ouvertement à l'extérieur et de garder le secret sur la façon dont on le met en œuvre à l'intérieur. On justifie souvent le secret par la peur de la concurrence. En réalité, nous craignons tout simplement d'être gênés si nous exposons nos fonctionnements internes à un regard extérieur. Mais du point de vue du projet, nous avons beaucoup à gagner à nous ouvrir à des personnes dont le regard et les compétences peuvent nous aider. Patagonia a suivi cette voie avec ses *Footprint Chronicles* (les *Chroniques de l'empreinte*), initiative dont l'objectif est d'être totalement transparent sur sa chaîne d'approvisionnement vis-à-vis de l'extérieur. Casey Sheahan, son DG actuel, décrit le parcours effectué par la société et les conséquences inattendues qui en ont découlé :

Il y a environ quatre ans, nous avons pris ce qui n'était qu'un rapport de RSE conventionnel, et nous avons décidé de tout mettre en ligne sous le titre de Footprint Chronicles. (...) Nous sommes en réalité allés dans les usines avec des caméras, des magnétophones et des appareils photo. Nous avons dit aux ouvriers que nous voulions montrer à nos clients où nous fabriquons nos produits, comment nous les fabriquons, quelles étaient les conditions de travail, quel était l'impact du transport et de la consommation d'eau sur notre empreinte carbone globale, etc. Les Footprint Chronicles parlent de ce qui va bien, de ce qui va mal, voire pas bien du tout, dans notre production. Nous suivons actuellement 40 modèles qui représentent les centaines de modèles que nous sortons chaque année.

Dans un premier temps, les usines ont réagi comme chacun de nous et se sont montrées réticentes à emprunter ce chemin de transparence totale. Mais (...) ce qui s'est passé c'est que des clients, des biologistes, des spécialistes d'efficacité industrielle ont commencé à

nous donner par e-mail des idées d'amélioration de nos processus de fabrication et d'acheminement. C'est devenu un dialogue passionnant, vu l'interactivité et la rapidité de l'outil Internet. Nous avons beaucoup appris.

Il s'agissait juste d'une nouvelle façon d'envisager la transparence, alors qu'autrefois on disait : « Non, je ne veux pas parler de ça, je ne peux pas lever le voile sur ce qui se passe dans mon entreprise. Je pourrais me faire attaquer. Ça pourrait mettre les gens en colère. » Mais c'est le contraire qui s'est produit : plus nous sommes sincères, ouverts et francs sur ce qui se passe, plus nos clients ont envie de se mobiliser avec nous pour nous aider à devenir un meilleur citoyen du monde¹⁷.

Je suis convaincu que nous allons voir de plus en plus de sociétés qui s'engagent sur une transparence radicale vis-à-vis des interlocuteurs extérieurs qui peuvent les aider à concrétiser leur projet. Moins il y a de peurs égocentriques, moins il est nécessaire de passer un vernis RP sur la réalité et moins l'on se sent poussé à cacher ses échecs. On peut autoriser l'extérieur à regarder l'entreprise dans tous ses détails. Les clients peuvent participer à des ateliers pour se mettre à l'écoute du projet ; des assemblées du personnel peuvent être diffusées sur Internet, ce que fait régulièrement Zappos.com, entre autres ; ou, comme Patagonia, une entreprise peut décider de filmer ses processus clés et de les mettre en ligne. HolacracyOne a développé une sorte d'intranet qu'elle a baptisé Glassfrog et sur lequel on peut trouver les rôles et les responsabilités des collaborateurs, la structure de l'organisation, les comptes rendus de réunion et les indicateurs.

Traditionnellement, des données de ce type sont considérées comme sensibles et réservées en interne. HolacracyOne a choisi de tout mettre en ligne. N'importe quel internaute peut regarder qui est responsable de quoi, lire les derniers comptes rendus de réunion ou jeter un coup d'œil aux chiffres de la société.

Prêter attention au climat de l'entreprise

Les entreprises comme les humains ont leur climat émotionnel¹⁸. Je connais des entreprises ou des entités où règne un climat de résignation et qui exsudent la peur et le ressentiment, alors que d'autres débordent

d'ambition. La psychologie, les neurosciences et les sagesses traditionnelles nous enseignent chacune à sa manière avec quelle puissance le climat émotionnel peut restreindre ou augmenter nos capacités d'action. La frustration nous prédispose à renoncer, à abandonner. La colère nous prédispose à rendre coup pour coup, à nous venger. L'ambition nous met en position de viser plus haut, de foncer.

Le climat émotionnel détermine ce qui est possible, en nous prédisposant à une certaine ligne de conduite et nous en fermant d'autres. Gérer consciemment le climat dans lequel baigne une entreprise est l'un des moyens les plus puissants et pourtant souvent l'un des moins utilisés pour réussir – ou échouer – à réaliser un projet collectif. Comme dans le cas du projet lui-même, nous devons veiller à ne pas projeter nos souhaits individuels sur l'entreprise, même si, à titre personnel, nous pouvons privilégier certaines atmosphères : ainsi, certains préfèrent travailler dans un climat d'enjouement, d'exubérance alors que d'autres se sentent mieux dans un climat sérieux et concentré. La question est la suivante : quel est celui qui permettra le mieux à l'entreprise de mettre son projet en œuvre en ce moment précis ? C'est peut-être aussi bien l'exubérance que la concentration, voire un tout autre climat – de prudence, de joie, de fierté, de bienveillance, de gratitude, d'émerveillement, de curiosité ou de détermination.

Disons que vous perceviez que c'est la gratitude. La gratitude est une émotion puissante : elle manifeste que nous sommes satisfaits, que nous pouvons cesser de chercher autre chose, que nous avons, pour le moment, tout ce dont nous avons besoin. Sur la base de ce sentiment de plénitude, d'autres émotions naissent naturellement. Nous pouvons faire montre de joie et de générosité, traiter les autres avec amour et bienveillance. Sachant qu'elle est puissante, comment pouvons-nous faire pour installer délibérément un climat de gratitude au travail ? En nous dotant d'instruments qui le provoqueront :

- FAVI a utilisé pendant des années un bel instrument de gratitude et de célébration : au début de toutes les réunions, les participants parlaient à tour de rôle de quelqu'un qu'ils avaient remercié ou félicité récemment (voir page 234).
- Vous souvenez-vous du rituel de la « journée de remerciement » pratiqué par Ozvision (voir page 232) ? Chaque salarié se voit attribuer un jour de congé supplémentaire et une enveloppe de 200 dol-

lars en espèces à charge pour lui de les dépenser pour remercier pendant cette journée quelqu'un qui compte particulièrement pour lui. De retour au travail, il raconte à ses 40 collègues ce qu'il a vécu ce jour-là. Avec le temps, ces histoires nourrissent une puissante atmosphère de gratitude.

- La « réunion de congratulation » du vendredi après-midi au lycée ESBZ de Berlin nourrit aussi un sentiment de gratitude (voir page 230). Le récit au micro de chaque exemple de gentillesse, de courage, de bienveillance ou de professionnalisme, est un fil qui enrichit la tapisserie de gratitude qui constitue un élément central de l'exceptionnelle culture de ce lycée. Les réunions des professeurs intègrent le même rituel et commencent toutes par une tournée de félicitations.
- BerylHealth, société texane qui gère des services destinés aux hôpitaux, dont un centre d'appels, propose une variante de ce qui se fait chez ESBZ. La réunion a été remplacée par une chaîne de mails qui démarre à un moment quelconque le vendredi après-midi, d'où le nom de « Good Stuff Friday », « le vendredi des bonnes choses ». Un premier collègue envoie un mail à tout le personnel : il y rend hommage à un collègue ou à un autre service, il les remercie pour quelque chose qui s'est passé pendant la semaine, ou il partage simplement une bonne nouvelle. Le premier mail déclenche invariablement une avalanche de remerciements et de marques de reconnaissance. Ce rituel renforce l'esprit de groupe et clôt la semaine dans un esprit d'appréciation et de gratitude¹⁹.

Projet individuel et projet d'entreprise

Projet individuel et projet d'entreprise marchent la main dans la main. Chacun a besoin de l'autre pour prospérer. La plupart des entreprises actuelles sont avant tout soucieuses de leur survie et de leur bilan, ce que l'on ne peut guère considérer comme un contexte favorable pour réfléchir à son projet personnel : en effet, dans un tel contexte, les salariés envisagent aussi leur travail en termes de survie, de moyen de toucher le salaire qui leur permet de payer les traites. Par comparaison, quand les collègues sont invités à se mettre à l'écoute du projet de leur entreprise, ils se sentiraient probablement davantage poussés à s'interroger sur ce à quoi ils se sentent appelés : *est-ce que la mission de l'entreprise trouve un*

écho en moi ? Est-ce que c'est ici que je me sens appelé à travailler ? Qu'est-ce que je me sens réellement appelé à faire à ce point de ma vie ? Est-ce que cet endroit me permettra d'exprimer ce que je suis vraiment ? Est-ce qu'il m'aidera à grandir et à me développer ?

Quand projet individuel et projet d'entreprise entrent en résonance et se renforcent mutuellement, il peut se produire des choses extraordinaires. Le théologien Frederick Buechner décrit la convergence du travail et de la vocation comme « l'endroit où votre allégresse profonde rencontre la faim profonde du monde ». Nous nous sentons souvent envahis par la grâce et c'est comme si nous nous sentions pousser des ailes. Mettre nos forces en œuvre nous donne l'impression que rien ne nous demande d'effort et nous nous sentons productifs comme nous l'avons rarement été.

Le recrutement, la formation et l'évaluation sont des moments qui se prêtent naturellement à explorer la congruence du projet individuel et du projet d'entreprise. Prenez le recrutement. Le chapitre précédent laissait entendre que les entreprises Opale recherchent des candidats qui soient triplement en phase : avec le rôle (c'est le traditionnel entretien de compétences et de comportement), avec l'entreprise (ses valeurs et son fonctionnement en équipes autonomes) et avec la mission. Pour que cela ait du sens, ce dernier point doit être examiné en référence avec son projet personnel. Voici quelques exemples de questions qui peuvent être posées au cours des entretiens de recrutement :

- Comment voyez-vous votre parcours de vie ? Comment le fait de travailler ici s'intègre-t-il à votre perception de ce que vous êtes appelé à être et à faire dans le monde ?
- Quel aspect du projet de notre entreprise trouve un écho en vous ? Qu'est-ce que vous pourriez apporter d'unique, comme talents et comme dons, au parcours de l'entreprise ?

Ce à quoi nous sommes appelés profondément est de devenir ce que nous sommes authentiquement, que cela soit ou non conforme à l'image de ce que nous devrions être. Ce faisant, nous ne trouverons pas seulement la joie que tout être humain recherche, mais nous trouverons aussi la façon qui nous est propre de servir authentiquement le monde. – Parker Palmer

Au bout du compte, les deux interlocuteurs cherchent à répondre à une question simple et fondamentale : *est-ce que nous nous sentons faits pour voyager ensemble ?*

La discussion enclenchée par ces questions peut atteindre une vraie profondeur et aider à la fois le candidat et l'entreprise à mieux se connaître. Le recrutement se transforme en processus d'introspection autant que d'évaluation mutuelle. De nombreuses entreprises Opale constatent que les processus de recrutement et de prise de décision peuvent durer sensiblement plus longtemps que dans les entreprises classiques : elles acceptent parfois de se développer plus lentement, et de laisser un poste vacant tant qu'elles n'ont pas trouvé le candidat qui correspond à la fois au poste, à l'entreprise et son projet.

Les mêmes questions peuvent être reprises à l'occasion des entretiens annuels. Le réseau allemand d'hôpitaux psychiatriques Heiligenfeld intègre dans le processus d'évaluation deux questions d'une merveilleuse simplicité pour susciter ce genre de discussion :

- Est-ce que je mets mon cœur dans mon travail ?
- Est-ce que j'ai le sentiment d'être à ma place ?

Les questions qui concernent la mission et la vocation de la personne sont faciles à poser mais il peut être difficile d'y répondre. Les entreprises peuvent aider les individus dans cette réflexion en leur proposant des séances de coaching ou des ateliers qui utilisent des techniques comme la narration (« *storytelling* ») ou la visualisation guidée pour les aider à trouver leur voie.

La plupart des entreprises actuelles considèrent que leur métier est de faire en sorte que les choses soient faites, pas d'aider les salariés à trouver leur voie et, dans ces entreprises sans âme, bien des gens seraient réticents à explorer un aspect aussi intime que celui de leur vocation.

Les entreprises pourraient accomplir tellement plus si elles s'appuyaient sur la passion qui naît quand nous nous re- lions aux autres, de projet à projet. Nous sommes si nombreux à vouloir être davantage. Nous sommes si nombreux à avoir faim de découvrir qui nous pourrions devenir si nous étions reliés. – M. Wheatley et M. Kellner-Rogers

Et pourtant, projet individuel et projet d'entreprise marchent la main dans la main. C'est à leur confluent, là où ils entrent en résonance et se renforcent mutuellement, que se produisent des choses vraiment extraordinaires. Plus on est au clair sur ce que l'entreprise est appelée à faire, plus il est possible d'entrer en résonance avec son projet. Et plus on est au clair avec ce que l'on est appelé à faire, plus on peut apporter à l'entreprise l'énergie de faire ce qu'elle à faire dans le monde.

À l'écoute de la raison d'être Évolutive : résumé

Il n'y a pas que le livre de Jack Welch qui nous promette de « gagner ». Prenez n'importe lequel des best-sellers de la littérature managériale des vingt dernières années – *The Seven Habits of Highly Effective People*²⁰ (*Les Sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*²¹), *In Search of Excellence*²², *Built to Last*²³, *From Good to Great*²⁴ (*De la performance à l'excellence*²⁵) ou *Competitive Advantage*²⁶ (*L'Avantage concurrentiel*²⁷) : le titre même de ces livres est révélateur de ce que les dirigeants considèrent comme l'objectif premier des affaires : réussir, battre les concurrents et être les meilleurs²⁸. De ce point de vue, le jeu s'appelle « profit et part de marché ». C'est l'essence du modèle actionnarial : le devoir du dirigeant n'est pas de se mettre au service d'un projet qui ait un sens pour le monde mais de maximiser la valeur pour l'actionnaire.

Plus récemment, nous avons vu émerger un nouveau modèle, centré sur les parties prenantes, qui souligne que les sociétés ne doivent pas répondre seulement aux investisseurs, mais aussi aux clients, aux salariés, aux fournisseurs, à l'environnement humain et naturel, etc. Les dirigeants doivent arbitrer entre les demandes contradictoires des parties prenantes, de façon à ce que tout le monde soit satisfait sur le long terme. Un certain nombre de sociétés très florissantes, comme Whole Foods et Southwest Airlines, se font les avocats déclarés de cet équilibre. Le modèle Pluraliste Vert qui intègre les parties prenantes constitue clairement un pas en avant par rapport au modèle de la Réussite Orange, qui ne considère que l'actionnaire, mais l'entreprise reste envisagée comme une entité que des êtres humains doivent piloter pour la mettre au service des parties prenantes.

Au stade suivant – Évolutif Opale – l'entreprise n'est plus considérée comme une propriété, même au service de différentes parties prenantes. Elle est considérée comme un champ d'énergie, un potentiel qui émerge, une forme vivante qui transcende ses parties prenantes à la poursuite de la raison d'être Évolutive qui lui est propre. À l'intérieur de ce paradigme, nous ne « menons » pas l'entreprise, même si nous en sommes le fondateur ou le propriétaire au sens juridique du terme. Nous en sommes les intendants, le truchement qui se met à l'écoute de son potentiel de créativité profonde pour l'aider à remplir sa tâche dans le monde.

Ce point de vue est si radicalement nouveau et différent que nous ne pouvons probablement pas en embrasser toutes les implications. Par exemple, comment est-il possible pour quiconque de « posséder » une entreprise, ou des parts d'entreprise, si nous la voyons comme un champ d'énergie ou une forme vivante indépendante ? Aujourd'hui, les investisseurs sont propriétaires des entreprises. Il faudrait peut-être inventer de nouveaux cadres juridiques pour donner aux investisseurs la place qui leur revient, tout en respectant l'autonomie de l'entreprise.

Il y a certainement plus de choses à apprendre et à comprendre mais les entreprises pionnières étudiées dans ces pages nous donnent déjà un ensemble cohérent d'outils pour nous mettre à l'écoute de la raison d'être Évolutive. Les tableaux de la page 316 les résument, en les comparant au point de vue managérial dominant (Orange).

Le travail est l'amour en action. – Peter Caddy

Au bout du compte, permettre aux entreprises de donner libre cours à leur évolutivité intrinsèque peut provoquer un immense soulagement. Nous n'avons pas besoin de chercher à prévoir l'avenir pour imaginer la stratégie idéale, de forcer les choses à advenir, d'établir des budgets détaillés et de nous en vouloir si nous n'avons pas fait nos chiffres. Nous pouvons nous mettre du côté de la vie, à l'écoute de ce qui demande à être. Margaret J. Wheatley et Myron Kellner-Rogers l'expriment très bien, dans *A Simpler Way* :

Ce monde qui s'organise tout seul est un endroit étrange. (...) Nous n'avons pas besoin d'en être les organisateurs. Nous n'avons pas besoin de penser le monde. (...) Nous pourrions renoncer à la croyance (...) que nous sommes responsables de toutes les formes d'organisation, que c'est une tâche difficile, ardue (...) que de rendre quelque chose

manifeste. Nous pourrions renoncer à la croyance que rien n'arrive sans nous. Le monde sait ce qu'il faut faire pour se créer lui-même. Nous sommes de bons partenaires pour lui dans ce processus²⁹.

Projet Évolutif

Entreprise Orange

Concept du projet

- Le projet primordial est la sauvegarde de l'entreprise (quoi que prétende la profession de foi)



Entreprise Opale

- L'entreprise est considérée comme une entité vivante dotée de sa finalité, de son projet propres

Stratégie

- Le cap stratégique est fixé par la direction



- La stratégie émerge naturellement de l'intelligence collective de salariés autonomes

Prise de décision

(Pas d'outils d'écoute du projet ; se protéger de la concurrence est le moteur principal de la décision)



- Outils d'écoute du projet :
 - chacun capte des signaux ;
 - grandes assemblées ;
 - méditation, visualisation guidée ; etc. ;
 - réponse aux incitations extérieures.

Concurrence

- Les concurrents sont les ennemis qui nous poussent à agir



- Le concept de concurrence n'a pas de sens
 - Les « concurrents » sont impliqués dans la poursuite du projet
-

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
<i>Croissance et part de marché</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moteurs principaux de la réussite 		<ul style="list-style-type: none"> • N'ont de sens que s'ils contribuent à la réalisation du projet
<i>Profit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur principal 		<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur indirect : le profit vient naturellement si l'on fait ce qui est juste
<i>Marketing et développement produits</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorité à l'extérieur : les études de marché et la segmentation des consommateurs structurent l'offre • On crée des besoins chez les clients le cas échéant 		<ul style="list-style-type: none"> • Priorité à l'intérieur : c'est la mission qui définit l'offre • L'intuition et la beauté sont les guides
<i>Planification, budget et contrôle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Basés sur « prévision et contrôle » • Retour douloureux des plans semestriels, des budgets annuels et mensuels • S'en tenir au plan est la règle ; les déviations doivent faire l'objet d'une explication et les écarts comblés • Objectifs ambitieux pour motiver les salariés 		<ul style="list-style-type: none"> • Basés sur « perception et réponse » • Budgets inexistantes ou radicalement simplifiés, pas de chasse aux écarts • Solutions réalistes et itérations fréquentes, au lieu de la recherche de réponses « idéales » • Écoute permanente de ce qui est requis • Pas d'objectifs
<i>Accompagnement du changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Arsenal complet d'outils d'accompagnement pour faire passer l'entreprise de A à B 		<p>(Le changement n'est plus un sujet car les entreprises ne cessent de s'adapter de l'intérieur)</p>

REINVENTING ORGANIZATIONS

Entreprise Orange

Fournisseurs et transparence

- Fournisseurs choisis en fonction du prix et de la qualité
- Position par défaut : ne rien dire à l'extérieur



Entreprise Opale

- Fournisseurs choisis aussi pour leur adhésion au projet
- Transparence total et invitation de l'extérieur à faire des suggestions qui contribuent à la réalisation du projet

Gestion du climat –



- Recherche consciente du climat émotionnel qui permet le mieux de servir la mission de l'entreprise

Projet individuel (Ce n'est pas à l'entreprise d'aider les salariés à définir ce à quoi ils sont appelés)



- Recrutement, formation et évaluation servent à vérifier que le projet de l'individu et la mission de l'entreprise sont en phase
-

CHAPITRE 2.7

TRAITS CULTURELS COMMUNS

La culture est comme une aspirine dans un verre. On ne la voit pas mais elle agit quand même.

– Hans Magnus Enzensberger

Les trois chapitres précédents étaient centrés sur les structures, les systèmes, les processus et les modes de fonctionnement, à savoir les aspects tangibles des entreprises Opale. Nous allons aborder maintenant un aspect moins visible mais qui exerce une influence tout aussi puissante : la culture de l'entreprise. On utilise en général cette expression pour désigner les postulats, les normes et les préoccupations communes des personnes qui constituent l'entreprise. Pour le dire plus simplement : la culture, c'est la façon dont les choses se font spontanément, sans qu'on ait besoin d'y penser. Elle est dans l'air que les visiteurs respirent dans les couloirs. Il est souvent difficile d'épingler un point particulier et pourtant tout est plus ou moins révélateur de cette culture : la décoration des bureaux, les sujets de discussion autour de la fontaine à eau, les blagues que l'on raconte, les relations entre ceux qui occupent des grosses fonctions et les autres ou encore comment les bonnes et les mauvaises nouvelles sont prises. Bob Koski, cofondateur de Sun Hydraulics, l'appelait le « caractère » de l'entreprise :

J'ai deux façons de juger le caractère d'une entreprise. Pour évaluer sa santé à court terme, je m'intéresse à l'ambiance – sombre, animée ou absente – qui y règne et j'observe si les gens font la queue pour partir à la première sonnerie, à la fin de la journée. Pour mesurer sa qualité ou sa force sur le long terme, je cherche comment elle peut guérir de ses blessures. Est-ce qu'elle permet aux collaborateurs de prendre les risques générateurs de la confiance en

soi qui permet de guérir ? Y existe-t-il des pratiques de réconfort ? Y a-t-il des grands objectifs ? Est-ce qu'elle alimente une culture de confiance et de remise en question, même si la remise en question peut être un signe de défiance¹ ?

Les questions de Koski sont révélatrices de la force de la culture de l'entreprise. De façon subtile mais bien réelle, c'est elle qui fait ou qui défait les entreprises, qui assure leur réussite ou qui provoque leur échec. De nombreuses recherches ont établi qu'il existe un lien fort entre culture et résultats et, pourtant, dans le paradigme mécanique de la Réussite Orange, nombreux sont ceux pour qui la culture est un truc « fumeux », mou, que l'on peut négliger. Dans le paradigme mécanique, ce qui compte c'est le « solide », le concret : est-ce que la mécanique compliquée de l'entreprise est en état de fonctionner proprement ? S'intéresser aux trucs fumeux passe pour incongru : qui s'intéresse à la vie intérieure des rouages ? Les dirigeants qui exercent dans un contexte Orange ont souvent l'air étonnés quand le plan stratégique impeccable qu'ils ont élaboré est mis en défaut par le comportement des gens (problèmes de communication, conflits ou résistance au changement, entre autres).

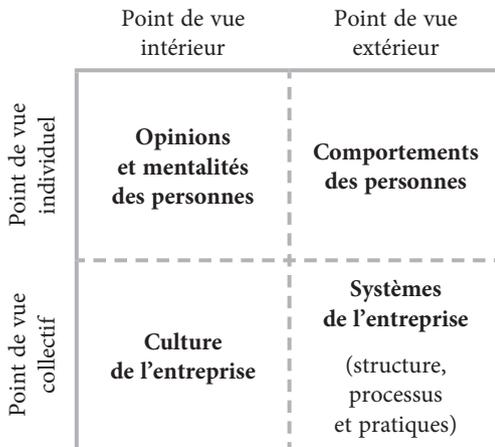
Comme nous sommes des êtres humains et non des rouages, les postulats, les normes et les préoccupations jouent un rôle clé dans notre comportement. Prenez une entreprise dont les membres partagent le postulat que l'information doit circuler librement. Comparez-la avec une autre où l'on est convaincu que l'information est le pouvoir, et qu'elle ne doit circuler qu'entre ceux qui ont besoin d'y avoir accès pour agir. Il est évident qu'il ne va pas sortir la même chose des deux entreprises. Représentez-vous maintenant une entreprise dans laquelle on considère comme normal de rejeter la faute sur les autres et de récriminer derrière leur dos et, en comparaison, une entreprise qui fait de la responsabilité personnelle une norme et considère que les différends doivent se régler en face à face. Il est facile de deviner quelle est, des deux entreprises, celle qui offre le cadre de travail le plus productif et le plus agréable.

Les dirigeants qui regardent le monde à travers un prisme Pluraliste Vert adoptent souvent le point de vue opposé. Pour eux, la culture est l'actif ultime, l'alpha et l'oméga de la réussite de l'entreprise. La métaphore Verte de l'entreprise comme famille fait que tout est personnel et relationnel. De ce point de vue, il est peu de choses plus centrales et qui méritent davantage qu'on y investisse du temps et de l'argent, que de s'assurer que la culture familiale est saine et fonctionne bien.

Interaction de la culture, des systèmes et des visions du monde : les quadrants

Qui donc a raison ? Vaut-il mieux s'appuyer sur les éléments tangibles de la structure ou sur la substance immatérielle de la culture ? La réponse à cette question a des implications profondes pour les dirigeants, et pourtant c'est une question qui est souvent traitée à la légère. Le modèle des quadrants de Ken Wilber peut fournir une solide base de discussion grâce aux distinctions simples et fortes qu'elle pose. Wilber, fondateur de la Théorie Intégrale, a mis à jour une vérité profonde sur la nature du réel : tout phénomène a quatre faces, par lesquelles il peut être abordé. Pour bien le comprendre, il faut à la fois le considérer objectivement, du dehors (le tangible, le mesurable, la dimension extérieure) et le percevoir du dedans (la dimension immatérielle intérieure des pensées, des sentiments et des sensations). Nous devons le considérer isolément, dans sa dimension individuelle, mais aussi l'intégrer dans son contexte général, qui lui donne sa dimension collective. C'est seulement quand nous l'avons regardé sous ces quatre aspects que nous obtiendrons ce que Wilber appelle une « compréhension intégrale » de la réalité.

Si nous l'appliquons aux entreprises, la vision de Wilber signifie que nous devons considérer à la fois 1) les mentalités et les opinions, 2) les comportements, 3) la culture d'entreprise et 4) ses structures, ses



Le modèle des quadrants de Wilber appliqué aux entreprises

processus et ses pratiques. Incidemment, c’est ainsi que nous procédons pour les organisations Opale : mentalités, croyances et comportements sont le sujet des chapitres 1.3 et 3.1 ; les systèmes de l’entreprise sont traités depuis le chapitre 2.2 au chapitre 2.6 ; et la culture est l’objet de ce chapitre-ci.

Un exemple concret peut nous aider à mieux comprendre ce modèle. Prenons l’opinion (Orange) admise selon laquelle l’argent et la reconnaissance sont les seules sources de motivation. Les dirigeants qui pensent ainsi (quadrant supérieur gauche) mettront naturellement en place des systèmes de stimulation qui correspondent à leur opinion : fixer des objectifs ambitieux et promettre des primes importantes s’ils sont atteints (quadrant inférieur droit). Cette opinion et ces primes vont probablement affecter les comportements de toute l’entreprise : règne de l’individualisme et tentation de tricher un peu si c’est nécessaire pour faire son chiffre (quadrant supérieur droit). Et il se développera une culture qui valorise les individus qui réussissent plus que ceux qui jouent collectif (quadrant inférieur gauche).

	Point de vue intérieur	Point de vue extérieur
Point de vue individuel	Opinions et mentalités Les gens sont motivés par l’argent et par la reconnaissance	Comportements Individualisme, les gens trichent pour faire leurs chiffres
Point de vue collectif	Culture de l’entreprise Culture de concurrence, les individus qui réussissent sont plus valorisés que ceux qui jouent collectif	Structures, processus et pratiques Fixation d’objectifs par la hiérarchie, primes individuelles

Le modèle des quadrants montre à quel point les mentalités, la culture, le comportement et les systèmes sont imbriqués les uns dans les autres. Que l’on change quelque chose sur l’une des quatre dimensions, et le changement se propagera dans les trois autres. Pourtant, il n’est pas rare que nous

n'ayons pas une vision complète du système. Dans le paradigme Ambre ou Orange, on ne voit que la dimension extérieure, mesurable, « solide » (les quadrants de droite) et l'on néglige les dimensions « immatérielles », intérieures (les quadrants de gauche). La révolution Verte a consisté à porter l'attention sur les dimensions intérieures des mentalités et de la culture, mais le balancier est souvent allé trop loin dans ce sens. Les entreprises Vertes accordent parfois une telle attention à la culture qu'elles négligent de repenser la structure, les processus et les pratiques. Edgar Schein, qui est l'un des premiers chercheurs à avoir travaillé sur la culture d'entreprise a dit un jour que « la seule chose vraiment importante que fassent les dirigeants est de créer et de gérer une culture », exemple typique de cette école de pensée extrémiste. Des sociétés comme Southwest Airlines ou Ben & Jerry's conservent de nombreux éléments systémiques des structures hiérarchiques conventionnelles (quadrant inférieur droit) tout en mettant en place une culture (quadrant inférieur gauche) qui demande aux cadres d'adopter des comportements non hiérarchiques, de se mettre « au service » de leur subordonnés, de les écouter et de les autonomiser.

Il saute aux yeux que des structures hiérarchiques et une culture non hiérarchique sont aussi miscibles que l'huile et l'eau. C'est pourquoi, dans ces sociétés, les dirigeants soulignent que la culture exige une attention constante et un investissement de chaque instant. Dans une structure hiérarchique qui donne aux cadres autorité sur leurs subordonnés, il faut un effort continu pour les empêcher d'utiliser cette autorité de façon hiérarchique. Dès que vous arrêtez de soutenir la culture, la hiérarchie qui est inhérente à la structure reprend le dessus.

Les structures autogouvernées transcendent le conflit entre la culture et les systèmes, le dedans et le dehors : ils travaillent main dans la main au lieu de tirer à hue et à dia. L'autorité se répartit naturellement et il n'est pas nécessaire de dépenser du temps et de l'énergie pour inciter les cadres intermédiaires à « autonomiser » leurs subordonnés. Comme ils n'ont pas d'armes, il ne sert à rien d'investir dans une culture qui les retient d'en faire usage. Telle était l'expérience de David Allen, le célèbre auteur of *Getting Things Done (S'organiser pour réussir)*, quand il a introduit l'holocratie dans sa société de conseil et de formation :

Du moment où nous avons fait descendre la responsabilité à tous les niveaux de l'entreprise, je me suis beaucoup moins consacré à la culture. Dans un système d'exploitation dysfonctionnel, il faut accorder beaucoup d'attention aux valeurs, pour rendre les situa-

tions à peu près tolérables. Mais si tout le monde a la volonté de concentrer son attention sur le grand projet, de faire ce qu'il a à faire et de le faire bien, la culture émerge tout simplement. Vous n'avez pas à la contraindre².

Cela signifie-t-il que la culture est moins importante dans le paradigme Opale ? La réponse que Brian Robertson apporte à cette question est claire : dans les entreprises qui se gouvernent elles-mêmes la culture est à la fois moins nécessaire et plus influente que dans les entreprises classiques. Moins nécessaire parce que l'on n'en a pas besoin pour corriger les problèmes causés par la hiérarchie. Et plus influente pour la même raison : il n'y a pas d'énergie gaspillée à se battre contre la structure et toute l'énergie et l'attention que l'on porte à la culture de l'entreprise peuvent porter leurs fruits. D'un point de vue Opale, la culture et les systèmes de l'entreprise marchent la main dans la main et sont les deux faces d'une même réalité, toutes deux méritant la même attention consciente.

La culture des entreprises

Les entreprises Opale ont-elles des traits culturels communs ? Les études montrent qu'elles peuvent avoir des cultures très différentes mais qu'un certain nombre d'éléments ont tendance à s'y retrouver. Le contexte opérationnel et la mission d'une société appellent une culture particulière. À titre d'exemple, on peut comparer RHD et Morning Star. Le siège de RHD est aussi fou et haut en couleur que tout ce que vous avez jamais vu. Imaginez d'anciens entrepôts convertis en espace de bureaux surdimensionné. Les murs sont peints en orange vif mais vous ne voyez la couleur que dans les rares endroits laissés libres entre les photos géantes des clients de RHD, les tableaux de patients psychiatriques, les annonces d'activités organisées par les salariés et les citations qu'ils ont eu envie d'afficher. La zone d'accueil des visiteurs se compose de quelques fauteuils perdus au milieu de ce tourbillon de folie, à côté d'une petite mare où des canards en plastique à l'air excentrique flottent fièrement là où des poissons rouges nageaient peut-être autrefois.

On ne peut pas imaginer contraste plus radical que celui qu'offrent les usines et le siège de Morning Star. Tout y respire la qualité et l'ordre. Les murs sont blancs, les tableaux encadrés avec goût et les notes d'information ne débordent pas du cadre des panneaux qui leur sont réservés.

Les contextes très différents dans lesquels opèrent les deux sociétés expliquent la grande différence culturelle que reflètent leurs bâtiments professionnels. Le siège de RHD, bourdonnant d'activité révèle une culture qui encourage chacun à accepter la folie des autres autant que la sienne propre. La mission de RHD est d'aider des personnes qui souffrent de troubles ou de handicaps mentaux et d'addictions diverses, ou qui n'ont pas de domicile, à se reconstruire une vie meilleure. La capacité du personnel à offrir aux patients une présence bienveillante et sans jugement est au cœur du projet de RHD. Il vaut mieux ne pas se définir en termes binaires – les salariés normaux vs. leurs patients pas si normaux que ça – mais que chacun se voie comme unique dans sa folie propre, qu'il soit salarié ou patient. Morning Star, de son côté, exerce dans l'industrie agroalimentaire, secteur qui impose des normes strictes en matière d'hygiène. Un environnement aussi fou et bourdonnant que celui de RHD serait hérétique ici. Dans l'usine, tout doit être immaculé afin de permettre de voir immédiatement s'il y a un problème dans le processus et cet ethos imprègne aussi les bureaux.

La mission et le contexte d'une entreprise déterminent la culture dont elle a besoin. Cependant, il y a des traits culturels qui sont communs à toutes les entreprises Opale.

C'est dans son contexte et sa raison d'être que prend naissance la culture d'une entreprise. Mais au sein de cette culture, unique à chacune, on retrouve des traits communs qui sont liés à son stade de développement. Toutes les entreprises Ambre prônent, à un degré plus ou moins grand, l'obéissance aux ordres, valeur qui perd de son importance dans les entreprises Opale. Je vais énumérer quelques-uns des traits culturels communs – normes, postulats, préoccupations – que j'ai rencontrés dans les entreprises pionnières étudiées pour ce livre. Et tous ces traits sont en cohérence avec la vision du monde Évolutive Opale. Cette liste n'est ni exhaustive, ni prescriptive, mais elle peut fournir matière à penser.

Autogouvernance

Confiance

- Quand nous entrons en relation les uns avec les autres, nous postulons que l'autre a des bonnes intentions.

REINVENTING ORGANIZATIONS

- Jusqu'à preuve du contraire, nous nous engageons vis-à-vis de nos collègues sur une base de confiance.
- Liberté et responsabilité sont les deux faces d'une même médaille.

Information et prise de décision

- Toutes les informations concernant l'activité sont accessibles à tous.
- Tout le monde est capable de supporter des mauvaises nouvelles et de gérer des informations sensibles.
- Nous croyons au pouvoir de l'intelligence collective. Personne n'est à lui seul aussi intelligent que tout le monde. Par conséquent, toutes les décisions seront prises par sollicitation d'avis.

Responsabilité et reddition de comptes

- Chacun est pleinement responsable de l'entreprise. Si quelqu'un perçoit qu'il y a quelque chose à faire, c'est son devoir de s'en occuper. Il est inacceptable de ne pas s'intéresser à ce qui se passe en dehors du périmètre de son rôle.
- Chacun doit se sentir autorisé à faire observer respectueusement à ses collègues qu'ils sont comptables de leurs engagements.

Plénitude

Égalité de valeur

- Nous avons tous fondamentalement la même valeur.
- En même temps, le groupe que nous constituons aura d'autant plus de richesse que nous laisserons chaque membre apporter sa propre pierre, en reconnaissant toute la valeur des différences de rôles, d'éducation, d'horizon, de centres d'intérêt, de compétences, de caractères, de points de vue, etc.

Un environnement professionnel protecteur et bienveillant

- Toute situation peut être vécue sur le mode soit de la peur et de la séparation, soit de l'amour et du lien. Nous optons pour l'amour et pour le lien.

- Nous travaillons à créer des environnements protecteurs du point de vue émotionnel et spirituel, où chacun peut se comporter avec authenticité.
- Nous tenons en haute estime les climats d'amour, de bienveillance, de reconnaissance, gratitude, curiosité, amusement, enjouement...
- Nous n'avons pas de problème à utiliser au travail les mots bienveillance, amour, service, projet, âme...

Dépasser la séparation

- Nous voulons rendre justice à la totalité de ce que nous sommes sur tous les plans : cognitif, physique, émotionnel et spirituel ; rationnel et intuitif ; féminin et masculin.
- Nous reconnaissons que nous sommes tous étroitement reliés les uns aux autres, parties d'un tout qui inclut la nature et toutes les formes de vie.

Apprentissage

- Tout problème est une invitation à apprendre et à grandir. Nous ne cessons jamais d'apprendre. Nous ne sommes jamais au bout.
- L'échec ouvre toujours une possibilité, si nous osons nous mettre en quête du projet qui nous est propre. Nous parlons ouvertement de nos échecs et en faisons une source d'apprentissage. Se cacher ses échecs ou refuser d'en tirer une leçon est inacceptable.
- Les observations que l'on se fait et les confrontations respectueuses sont des cadeaux que nous nous faisons pour nous aider mutuellement à grandir.
- Nous mettons l'accent sur les forces plus que sur les faiblesses, sur les opportunités plus que sur les problèmes.

Relations et conflits

- Il est impossible de changer les autres. Il est seulement possible de se changer soi-même.
- Nos pensées, nos convictions, nos paroles et nos actes nous appartiennent.
- Nous ne propageons pas de rumeurs. Nous ne parlons pas d'une personne dans son dos.

- Nous réglons les désaccords face à face et n'y mêlons pas les tiers.
- Nous ne faisons pas porter la faute aux autres. Et quand nous en avons envie, nous prenons cette envie comme une invitation à nous demander si ce n'est pas nous qui sommes une partie du problème (et de la solution).

Raison d'être Évolutive

Projet collectif

- Nous considérons que l'entreprise a une âme et un projet.
- Nous essayons de nous mettre à son écoute pour entendre où l'entreprise veut aller et nous faisons attention à ne pas la pousser artificiellement dans une direction.

Projet individuel

- Nous nous devons à nous-mêmes, et nous devons à l'entreprise, de nous demander à quoi nous nous sentons appelés : il s'agit de voir si notre projet entre en résonance avec celui de l'entreprise, et comment.
- Nous essayons de vivre nos rôles avec notre âme, pas avec notre ego.

Faire des plans pour l'avenir

- Il est futile d'essayer de prévoir et de maîtriser l'avenir. Nous ne faisons de prévisions que si c'est nécessaire pour prendre une décision particulière.
- Les choses se déploieront avec davantage de fluidité si nous renonçons à essayer de les maîtriser et si, au lieu de cela, nous décidons simplement de nous mettre à leur écoute et d'y répondre.

Profit

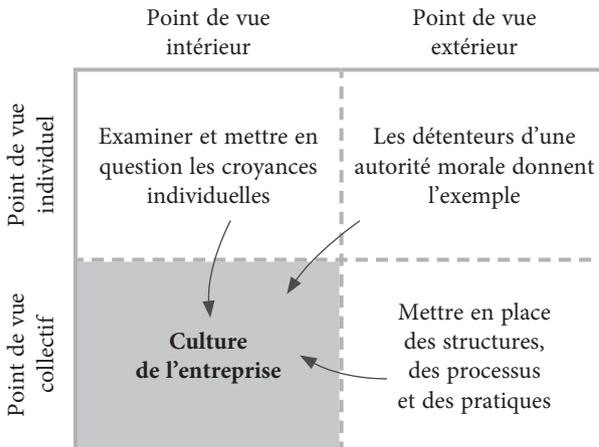
- À long terme, il n'y a pas à arbitrer entre la mission et le profit. Si nous nous centrons sur la mission, le profit en découlera.

Accompagner l'émergence d'une culture d'entreprise

Comment une culture d'entreprise émerge-t-elle et qu'est-ce qui fait qu'une culture a plus de force qu'une autre ? Dans la plupart des sociétés, la culture ne fait que refléter les postulats, les normes et les préoccupations des fondateurs ou des dirigeants, avec leur lumière et leurs ombres.

Du point de vue Évolutif Opale, une entreprise est un organisme vivant doué de sa propre force de vie, et elle doit pouvoir avoir une culture autonome, distincte des postulats et des préoccupations de ses fondateurs et de ses dirigeants. Tout le monde doit être invité à se mettre à l'écoute de la culture qui est le plus en harmonie avec son contexte et avec la mission qu'elle veut réaliser (elle peut pour cela mettre en œuvre les processus grands groupes, décrits au chapitre précédent). Quand cette culture se dessine clairement, la question devient : comment un groupe peut-il délibérément créer une culture ? Dans le cadre proposé par Wilber, la réponse est simple. Pour donner forme à la culture, on peut emprunter trois voies en parallèle :

- Mettre en place des structures, des pratiques et des processus qui vont dans le sens de cette culture (quadrant inférieur droit).
- S'assurer que ceux qui détiennent une autorité morale au sein de la société donnent l'exemple d'un comportement en phase avec la culture (quadrant supérieur droit).
- Inviter chacun à examiner dans quelle mesure son propre système de croyances va ou non dans le sens de la nouvelle culture (quadrant supérieur gauche).



À titre d'illustration, supposons que votre entreprise appelle une culture de gratitude et de congratulation :

- Vous pouvez essayer de mettre en place des pratiques récurrentes (quadrant inférieur droit) qui installent ce climat, comme la « réu-

nion de congratulation » d'ESBZ (voir page 230) ou la « journée de remerciement » d'Ozvision qui créent une culture au sein de laquelle les collègues trouvent naturel de se féliciter et de se remercier spontanément les uns les autres.

- Vous pouvez vous tourner vers les personnes les plus respectées de l'entreprise – celles qui servent de modèles aux autres – et leur demander pendant quelques temps de redoubler de remerciements et de félicitations envers leurs collègues pour leurs efforts et leurs succès.
- Vous pouvez aussi organiser des ateliers pour travailler sur le rapport à la gratitude et à la congratulation. Pour certains, il est naturel de remercier et de féliciter ses collègues, sans même y penser. Pour d'autres, ce n'est pas le cas : ils ne se sentent pas à l'aise quand il s'agit de remercier ou de féliciter quelqu'un, peut-être simplement parce qu'ils ont été élevés dans une famille où ce genre de chose ne se faisait pas. Des séances de coaching peuvent aider à mettre au jour les croyances qui retiennent d'entrer avec les autres dans une relation de gratitude et de félicitation.

En bref, quelle est la place de la culture d'entreprise dans les groupes Opale ? Après la mise en place de structures et de processus d'autogouvernance, et de modes de fonctionnement orientés vers l'affirmation de soi (*wholeness*) et la mission, la culture devient moins nécessaire tout en exerçant davantage d'influence. La culture de l'entreprise doit être tirée par son contexte et par son projet, pas par les postulats, les normes et les préoccupations des fondateurs et des dirigeants. Dans des structures autogouvernées, il est probable que cela se produise de façon naturelle parce que tout le monde, et pas seulement la direction, se met à l'écoute des besoins. Si l'on sent que la culture de l'entreprise a besoin d'évoluer, les collègues peuvent consacrer du temps, en mettant par exemple en œuvre le processus grands groupes, pour chercher à entendre ce que le contexte et la mission réclament.

Lorsque de nombreux aspects de la culture dont l'entreprise a besoin seront spécifiques, il est probable que l'on verra aussi émerger des composantes caractéristiques du stade Évolutif Opale. Les équipes peuvent se référer à la liste proposée plus haut pour stimuler leur réflexion.

Il y a trois façons d'aider à la mise en place des nouvelles composantes d'une culture : à travers des pratiques qui encouragent les comportements

correspondants, à travers l'exemple donné par des figures d'autorité et en créant un espace dans lequel il est possible d'examiner comment le système de croyances de chacun favorise ou non la nouvelle culture.

D'un point de vue philosophique, la rupture créée par le paradigme Opale consiste à rendre justice à chacun des quatre quadrants – la culture, les systèmes, les mentalités et le comportement. Les paradigmes précédents se focalisaient sur la dimension « concrète » aux dépens de la dimension « immatérielle » ou vice-versa. On ne court guère de risque à parier que l'avenir appartient aux entreprises chez lesquelles le « concret » et l'« immatériel » marchent la main dans la main et se renforcent mutuellement au service du projet de l'entreprise.

TROISIÈME PARTIE

L'émergence des organisations Opale

CHAPITRE 3.1

LES CONDITIONS NÉCESSAIRES

On porte aujourd'hui presque trop d'attention à la façon de diriger, principalement parce que l'idée est répandue que c'est la clé de la réussite économique. En réalité, on a largement exagéré l'influence réelle d'un dirigeant sur la performance technique. (...)

En revanche, on a considérablement sous-estimé l'importance et l'influence de l'autorité morale sur la vie et la réussite d'une entreprise. – Dennis Bakke

Quelles sont les conditions nécessaires à la création – ou à la transformation – d'une entreprise sur une base Évolutive Opale : principes, structures, modes de fonctionnement et culture ? Existe-t-il des ingrédients essentiels sans lesquels il est illusoire de se donner la peine d'essayer ? Le travail qui a mené à ce livre suggère qu'il y a deux conditions, et seulement deux. Elles concernent les sphères suivantes :

- **Le dirigeant** : le fondateur ou le dirigeant, appelons-le DG faute d'un meilleur terme, doit avoir intégré une vision du monde et atteint un stade de développement psychologique en cohérence avec le niveau de conscience Opale. Plusieurs exemples montrent qu'il est utile mais pas indispensable qu'un nombre suffisant de dirigeants fonctionne aussi à ce niveau.
- **L'actionnariat** : les propriétaires de l'entreprise doivent aussi comprendre la vision du monde Évolutive Opale et y adhérer. Si les membres du conseil d'administration ne « pignent » pas, il reste possible, comme le montre l'expérience, qu'ils donnent carte blanche à un dirigeant Opale tant que ses méthodes produisent de très bons résultats. Mais quand l'entreprise entre dans une zone de turbulences

ou affronte un choix difficile, les actionnaires veulent reprendre la main de la seule façon qu'ils comprennent, c'est-à-dire en appliquant des mécanismes hiérarchisés de décision et de contrôle de la base par le sommet.

Ce sont là les deux seules conditions décisives. Il n'y a aucun autre paramètre critique pour une gestion Évolutive Opale des entreprises :

- *Le secteur d'activité* ne semble pas avoir d'incidence. Les pionniers ont réussi aussi bien dans le secteur lucratif que dans le secteur non lucratif, dans la santé, l'industrie manufacturière, le commerce de détail, l'agroalimentaire ou les services, etc.
- *Les principes et les modes de fonctionnement* peuvent convenir aussi bien à des *grosses entreprises* qu'à des *PME*. Les exemples étudiés dans ce livre vont de quelques centaines de salariés à des milliers, voire à des dizaines de milliers.
- *La géographie et l'horizon culturel* ne semblent pas non plus compter beaucoup. Les modes de fonctionnement autonomes d'AES ont trouvé un terrain favorable dans toutes les centrales qu'elle a rachetées. Les études ont montré que les stades de développement de la conscience humaine ne sont pas liés à une culture particulière, et c'est bien ce que semble confirmer le cas d'AES.

Les seuls facteurs décisifs sont la vision du monde qu'ont les dirigeants, les actionnaires et le conseil d'administration. Mais ce n'est pas rien. Et qu'en est-il des entreprises, des associations, des écoles, des hôpitaux, des administrations publiques et des autres organisations dans lesquelles ces conditions ne sont pas réunies ? Est-ce qu'un cadre intermédiaire peut mettre en place des modes de fonctionnement Opale dans le service dont il est responsable ? Quand on me pose cette question, quelle que soit mon envie de croire le contraire, je conseille à mon interlocuteur de ne pas gâcher son énergie à le tenter. L'expérience montre que tous les efforts pour installer des modes de fonctionnement Opale dans un service d'une structure qui ne l'est pas ne sont jamais récompensés très longtemps. Si le DG et l'équipe de direction voient le monde à travers un prisme Ambre ou Orange – la tolérance Verte laissant un peu plus d'espoir –, ils considéreront que cette tentative est au mieux futile et, au pire, carrément dangereuse. Il se peut qu'ils laissent faire jusqu'au moment où ils comprendront de quoi il retourne. Alors la pyramide reprendra ses droits et le contrôle de la situation. En cours de route, l'énergie investie dans cette tentative risquera de se transformer en amertume et en

cynisme. Je regrette de ne pas pouvoir donner plus d'espoir, mais je n'ai pas rencontré un seul exemple d'unité, d'usine ou de service qui ait réussi à fonctionner en mode Opale de son côté pendant une durée significative. Tant que l'expérience s'est poursuivie, les membres de ces entités ont eu à se battre contre leurs grands patrons pour défendre leur façon non orthodoxe de fonctionner.

Que peut donc faire l'encadrement moyen ou supérieur dans une situation de ce genre ? Évidemment, ces couches peuvent commencer par essayer de convaincre le DG et l'équipe de direction que les modes de fonctionnement Opale sont l'avenir, en leur présentant des exemples, en organisant des visites d'entreprises et de structures Opale, etc. Je suis navré, mais je ne suis pas très optimiste là non plus. Cela revient à essayer de faire adopter un point de vue Opale aux dirigeants. Or tout nous montre que les marches du développement se gravissent au cours d'un processus spirituel, mystérieux et complexe. C'est un processus intérieur que l'on ne peut pas imposer de l'extérieur, quelle que soit la qualité des arguments que l'on déploie. Je croise régulièrement des coachs et des consultants qui essaient de prouver, chiffres à l'appui, que la mise en place de modes de fonctionnement Verts ou Opale rapportera de bons dividendes, ce qui revient à vendre du Vert ou de l'Opale avec des arguments Orange ! À ma connaissance, cela n'a jamais marché : les dirigeants écoutent avec intérêt jusqu'au moment où ils comprennent quelles fonctions sont en cause et quel pouvoir ils vont devoir abandonner.

Si donc les dirigeants ne sont pas prêts, qu'est-ce qui reste possible ? Je suis convaincu que la transformation *verticale* – d'Ambre, d'Orange ou de Vert en Opale – est d'avance vouée à l'échec. Mais il nous reste l'option de la transformation *horizontale*, par exemple d'une forme pathologique d'Orange à sa forme saine. Les entreprises Orange peuvent être vivantes et créatives et le management par objectifs laisse une marge de manœuvre pour s'exprimer ; à l'inverse, elles peuvent être mortes et stressantes, corsetées par une multitude de règles, de procédures, de budgets et d'objectifs. En tant que cadre intermédiaire ou supérieur, vous pouvez faire en sorte de créer dans votre service un environnement aussi sain que possible à l'intérieur d'un cadre Orange. Prenons l'exemple des objectifs : les abolir complètement, à la façon des entreprises Opale, va mettre tous les voyants de l'entreprise au rouge. Mais vous pouvez faire évoluer le processus de définition des objectifs, sans sortir des limites acceptables. Au lieu de les imposer d'en haut, vous pouvez demander aux personnes ou aux équipes

qui travaillent « sous vos ordres » de se fixer elles-mêmes leurs buts. Si, une fois consolidés, ces objectifs ne répondent pas aux attentes d'en haut, ce n'est pas forcément à vous de les relever. Vous pouvez demander aux membres de l'équipe de décider, entre égaux, quels sont les objectifs qui pourraient être relevés. Si l'équipe fonctionne bien, vous n'avez même pas besoin de participer à la réunion. Laissez-les libres de trouver la meilleure solution, car c'est bien de leurs objectifs à eux qu'il s'agit. Vous avez beaucoup plus de chances de succès si vous essayez, comme dans l'exemple ci-dessus, de créer une version non pathologique du paradigme dominant, qui pourrait facilement se propager de votre unité au reste de l'entreprise.

LE DIRIGEANT

Commençons par approfondir la première condition nécessaire. La règle générale semble être que le niveau de conscience d'une entreprise ou d'une structure quelle qu'elle soit ne peut pas dépasser celui de son dirigeant. Le DG doit voir le monde à travers un prisme Évolutif Opale si l'on veut que se développent des modes de fonctionnement Opale. Nous avons plusieurs exemples d'entreprises qui ont fonctionné en mode Opale et sont rapidement revenues à un management conventionnel après l'arrivée d'un nouveau DG qui voyait le monde d'un point de vue Orange.

Vous avez peut-être remarqué que, paradoxalement, les DG sont à la fois beaucoup moins et beaucoup plus importants dans les entreprises auto-gouvernées que dans les structures conventionnelles. Ils ont renoncé à leur autorité hiérarchique sur leurs subordonnés. Les lignes de force de la pyramide ont cessé de converger vers eux. Ils n'ont plus le pouvoir de prendre une décision ou de l'annuler. Et pourtant, à une époque où l'on continue de penser les entreprises en termes Ambre, Orange ou Verts, le DG joue un rôle absolument critique dans la création et la garantie d'un espace d'organisation Opale. Mais au-delà de ce rôle, il n'y a paradoxalement pas grand-chose qu'un DG ait à faire : il peut laisser les choses s'organiser d'elles-mêmes, ce qui est dans la nature d'une entreprise Évolutive Opale.

*La règle générale semble être que le niveau de conscience
d'une entreprise ne peut pas dépasser celui de son dirigeant.*

On a beaucoup écrit sur les caractéristiques du dirigeant Opale, conscient, authentique et humble, et je ne vais pas essayer d'en faire un résumé

exhaustif. Mais en général, la question est posée sur fond Ambre, Orange ou Vert et les auteurs se demandent le plus souvent : « comment un dirigeant Opale peut-il introduire davantage de conscience dans des structures hiérarchisées ? Comment peut-il créer une culture plus consciente, plus saine ? » Je voudrais examiner une autre question, sur laquelle ces auteurs ne se sont pas penchés : « Quels sont les rôles du DG d'une entreprise Opale ? » Les exemples étudiés montrent qu'ils sont radicalement différents de ceux qu'il joue dans une entreprise conventionnelle.

Un seul est conservé à l'identique : c'est le plus souvent le DG qui représente l'entreprise vis-à-vis du monde extérieur, qui est son ambassadeur. Les fournisseurs, les clients les plus importants et les autorités de tutelle demandent souvent à traiter avec le « chef » de l'entreprise et le DG assume souvent (mais pas toujours) ce rôle. Quant à ses autres responsabilités classiques, elles disparaissent purement et simplement : plus d'objectifs à fixer, plus de budgets à approuver, plus d'équipe de direction à animer, plus de stratégies à élaborer, plus de débats à trancher, plus de promotions à décider.

Mais d'un autre côté, l'étude des entreprises pionnières suggère qu'il y a deux nouveaux rôles critiques que le DG doit jouer : d'une part, *créer et garantir l'espace où se déploieront les modes opératoires Opale et être un modèle exemplaire de comportement Opale*. Au-delà, le DG est un collègue parmi les autres, qui peut chercher à capter ce qu'il faut faire, s'impliquer dans un projet et prendre des décisions après sollicitation d'avis. Je continue à utiliser le terme DG faute d'un meilleur mot – le garant de l'espace, le modèle, l'ambassadeur ? – bien que je sois conscient qu'il puisse être trompeur car il évoque inévitablement l'image du commandant qui siège au sommet de la pyramide.

Garant de l'espace

Les principes opérationnels Opale vont si radicalement à l'encontre de la pensée managériale courante qu'il est essentiel que le dirigeant/fondateur *garantisse un espace* dédié aux structures et aux modes de fonctionnement Opale. Au moindre problème, il se trouvera toujours, dans l'entreprise, quelqu'un pour demander qu'on revienne aux bonnes vieilles solutions : *établissons une nouvelle règle, créons un système de surveillance, renvoyons ce problème devant une instance centrale, ajoutons un niveau de contrôle, rendons les processus plus contraignants, décidons qu'à l'avenir ce type de décision sera pris à un niveau plus élevé*. Ces

demandes émaneront tantôt d'un administrateur qui souhaite davantage de contrôle, tantôt d'un collègue, d'un fournisseur ou d'un client. Inlassablement, le DG doit faire en sorte que la confiance prévale et que les pratiques managériales classiques ne tentent pas de s'insinuer en douce. Prenons un exemple concret : la tendance des entreprises à se doter de règles et de politiques. S'en passer n'est pas chose facile. Nous avons grandi dans l'idée que les mécanismes de surveillance nous protègent. Peu importe le nombre de scandales qui éclatent dans des groupes qui en sont saturés, nous continuons à nous accrocher à cette croyance. Dès que quelque chose va de travers, dès qu'un collègue prend une décision idiote ou profite du système, on va entendre réclamer à cor et à cris la mise en place d'un mécanisme de surveillance pour éviter que le problème ne se reproduise. Et c'est pourquoi, au fil du temps, la plupart des grandes entreprises finissent par se doter de politiques en tous genres : frais généraux, déplacements professionnels, codes vestimentaires, règles d'utilisation des véhicules de société, encadrement des invitations clients, procédures d'agrément des fournisseurs, politiques de vacances, de téléphones mobiles, politique informatique, règles d'utilisation de la messagerie électronique et d'Internet... et la liste peut s'allonger sans fin. Et comme une politique ne sert à rien si elle n'est pas appliquée, un service se voit conférer l'autorité d'imposer un système de déclaration de conformité et de prendre des sanctions en cas de manquement.

La confiance est si étrangère à notre culture qu'il est impératif de la défendre et de la réimposer chaque fois qu'un problème se pose. Chez RHD, le cas s'est présenté avec Maria, qui s'occupait depuis des années du parc des véhicules de société. C'était une femme sympathique, avec un humour à froid et le sens de la répartie. Tout le monde a été sous le choc quand il s'est révélé qu'elle était impliquée dans un abus de bien social. Elle avait donné une des voitures de la société à son fils qui partait à l'université. Deux jours plus tard, elle était renvoyée. Mais l'histoire ne s'arrête pas là. Il y a eu des gens pour réclamer un renforcement de la surveillance : *est-ce qu'il n'est pas fou de laisser des gens s'occuper des actifs de la société ou dépenser son argent sans aucun contrôle ?* Dans ce genre de cas, c'est souvent au DG qu'il revient de faire en sorte que la société ne s'éloigne pas de ses principes et reste fidèle à ses convictions, comme l'explique Bob Fishman, fondateur de RHD :

La culture de RHD est fragile. (...) Une personne comme Maria, en nous volant, fait baisser la probabilité que nous nous fassions

mutuellement confiance. Elle rend RHD un peu moins sûre pour les autres. (...) En mettant en évidence que nous n'étions pas à l'abri de ce genre de vol, son comportement a soulevé des questions : est-ce qu'il y avait d'autres salariés qui détournaient les biens de la société pour leur usage personnel ? Est-ce que la direction devait mettre en place un système qui contrôle, toutes les semaines ou tous les jours, où se trouvent les véhicules de la société ? Fallait-il demander aux directeurs d'unités de tous les pays, qui gèrent les véhicules, de certifier par écrit qu'ils ne servaient pas à un usage personnel ?

Le danger était, et reste, que le vol commis par Maria conduise à un changement de notre culture. (...) Il est extrêmement facile de faire redescendre le niveau de la confiance qui fait de RHD un espace vivant et créatif.

La question essentielle est la suivante : devons-nous réagir à un exemple d'abus de bien social en diminuant le niveau de notre confiance et, ce faisant, traiter 3 000 personnes comme des voleurs en puissance ? Devons-nous donner une importance encore plus grande à l'erreur de jugement d'une salariée en créant des procédures de défiance ? (...) Nombreux sont ceux qui, dans l'Amérique des affaires, répondent « oui ». Ils appellent ça : « regarder la réalité en face ». Leur position repose sur le postulat trop répandu que l'on ne peut faire confiance à personne. (...)

Chez RHD, nous disons « non » : nous ne voulons pas faire moins confiance. Outre la protection de cette entité que nous appelons la société RHD, c'est toute une culture fondée sur notre croyance en la valeur, en la dignité et en l'honnêteté de chaque salarié que nous devons protéger. Au bout du compte, RHD n'a pas perdu d'argent. Maria a rendu la voiture. Et tout cela nous ramène à un fait essentiel : RHD a géré, en 36 ans, 1,433 milliard de dollars, et les détournements perpétrés par des individus se montent à 325 000 dollars, soit un facteur de perte de 0,00023¹.

Toutes les entreprises incluses dans cette étude ont eu à faire face à de telles demandes de renforcement des contrôles. Vous vous souvenez peut-être de l'histoire de la perceuse volée chez FAVI (chapitre 2.2) : après sa disparation, il y a eu des gens pour réclamer que le magasin des fournitures soit à nouveau fermé à clé. Jean-François Zobrist s'est contenté d'y mettre une affichette expliquant qu'il était totalement idiot

de voler une perceuse, puisque n'importe qui avait le droit d'en emporter une chez lui quand il en avait besoin, alors que le vol conduirait au renvoi immédiat. Il a réagi de la même manière le jour où une collègue a signalé qu'un pénis avait été dessiné dans les toilettes des femmes. Des gens ont réclamé une enquête mais Zobrist, fidèle à son style provocateur, a apposé une affichette sur la porte des toilettes, disant : « Il y a parmi nous une personne un peu dérangée qui a besoin de dessiner des sexes pour se sentir mieux. Merci, à l'avenir, de dessiner sur cette feuille et pas sur les murs des toilettes. » Dans les deux cas, le problème a été résolu, sans enquête, ni renforcement de la surveillance.

Il y a bien entendu des cas plus épineux. Plusieurs DG d'entreprises pionnières m'ont dit que les pressions auxquelles il est le plus difficile de résister sont celles qui viennent de l'extérieur. Quand un gros client exige, pour continuer à travailler avec vous, que toutes vos expéditions portent la signature du directeur de l'Assurance qualité, pouvez-vous éviter de créer la fonction ? Comment faites-vous pour les normes et les certifications qui nécessitent une ligne hiérarchique ? Les applications logicielles d'entreprises sont conçues pour des structures hiérarchiques en silos : il faut parfois se livrer à des acrobaties coûteuses et peu pratiques pour adapter leur architecture aux besoins réels des équipes autonomes.

Dans ces différents cas, la solution de facilité serait de réinstaurer, au moins partiellement, un processus hiérarchique. L'expérience montre qu'en maintes occasions, on trouve une solution créative qui permet de défendre le mode de fonctionnement Opale, mais cela suppose d'y consacrer beaucoup d'énergie. Bien entendu, dans une entreprise auto-gouvernée, chacun peut et doit défendre les principes et les modes de fonctionnement Opale, au même titre que le DG. Mais tout le monde ne partage pas forcément la vision Opale du monde. On touche là à la magie des entreprises : les processus ont le pouvoir de permettre aux salariés d'adopter des comportements issus d'un stade de conscience plus élevé, qu'ils n'ont peut-être pas encore intégré au niveau individuel. Plus nombreux sont les salariés qui adoptent un point de vue Opale, plus nombreux sont ceux qui peuvent défendre cet espace. Mais, fondamentalement, si tout le monde fait défaut, cette tâche-là revient au DG. Peut-être un jour viendra où tous les collègues de l'entreprise, ou au moins la majorité d'entre eux, auront accédé au stade Opale. Ce jour-là le rôle du DG, comme garant de l'espace, n'aura plus de raison d'être. D'ici là, ce rôle restera essentiel.

Incarner de façon exemplaire les trois révolutions Opale

Les DG fondateurs des entreprises autogouvernées ne détiennent pas d'autorité hiérarchique mais ils exercent le plus souvent une forte autorité morale. Chacun de ceux avec qui je me suis entretenu durant cette enquête avait une conscience aiguë du poids de sa présence, de ses mots et de ses actes. Quand ils le regardent, les salariés se demandent : *est-il sérieux ? Peut-on lui faire confiance ? Est-ce qu'il respecte les mêmes règles du jeu que nous ? Est-ce qu'il est authentique ? Est-ce que je peux être moi-même devant lui ?* Pour le meilleur et pour le pire, le comportement du DG façonne l'entreprise en profondeur. S'il a vraiment le désir de la voir fonctionner en mode Opale, il doit incarner un comportement en ligne avec les trois révolutions que sont l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être.

Incarner l'autogouvernance

Avant toute autre chose, les DG fondateurs doivent accepter que leur pouvoir soit sévèrement limité par la sollicitation d'avis. Quelle que soit leur certitude d'avoir raison, ils ne peuvent prendre une décision sans consulter les personnes qu'elle affecte et les experts en la matière. C'est une gageure. Mettez-vous donc à la place de Chris Rufer, fondateur et président de Morning Star : il a réussi en 20 ans à faire d'une société qui n'avait qu'un seul camion, le plus gros transporteur et transformateur de tomates au monde : une société qui a dégagé de telles marges qu'elle n'a pas eu besoin de faire appel à des investisseurs pour financer sa croissance. Rufer est propriétaire de sa société à 100 % et il est le conseil d'administration à lui tout seul. Et pourtant, tout fondateur, président et propriétaire de la société qu'il soit, il ne peut pas prendre de décisions qui affectent significativement les autres sans les consulter.

Bob Fishman a fondé RHD en 1970 et en a été le DG pendant toutes les années où elle s'est développée jusqu'à compter 4 000 salariés. Il avoue qu'il continue à ne pas trouver cela facile :

Dès l'ouverture de notre (première) clinique psychiatrique, nous avons commencé avec les salariés à réfléchir à nos valeurs, à les mettre par écrit et à les traduire en comportements obligatoires. Et j'ai commencé à comprendre ce que ces valeurs impliquaient pour

moi dans la vie de l'entreprise. J'ai vu d'un seul coup que, bien que je fusse le fondateur et le « patron » de cette société, adhérer à ces valeurs impliquait que je n'aurais pas le pouvoir d'imposer une directive à l'entreprise – même si j'étais certain que c'était la bonne décision. C'était un immense défi. Et c'est toujours le cas².

Il n'est pas raisonnable de croire que qui que ce soit puisse être parfait. Les DG fondateurs n'incarnent pas le nouveau paradigme impeccablement, à tout moment. Mais les faux pas occasionnels ne sapent pas l'autogouvernance : paradoxalement, ils la renforcent. Un exemple intéressant en est fourni par Buurtzorg. Un jour, Jos de Blok a enfreint par inadvertance la sollicitation d'avis. Il s'agissait des heures supplémentaires. La charge de travail des soignants connaît des variations fortes et brutales, selon l'état de santé de leurs patients. Jos s'est aperçu que la charge de travail était répartie de manière inégale : certaines infirmières étaient payées pour un nombre substantiel d'heures supplémentaires, alors que d'autres ne faisaient pas toutes celles qu'elles devaient. Cette situation pénalisait Buurtzorg du point de vue financier. De Blok a diffusé un message sur l'intranet dans lequel il demandait aux équipes de voir comment mieux équilibrer la charge de travail entre les collègues. D'ici là, les heures supplémentaires ne seraient payées que si l'équipe dans son ensemble dépassait le total de ses heures contractuelles. Une avalanche de commentaires a suivi ce message, la plupart disant en substance : « Nous reconnaissons que c'est un problème délicat. Il est important de se pencher sérieusement dessus. Mais cette façon de décider de ne pas payer les heures supplémentaires ne correspond pas à notre façon de faire chez Buurtzorg ». Quelques heures plus tard, de Blok a renvoyé un message dans lequel il reconnaissait que sa décision était une erreur : il aurait dû commencer par consulter les infirmières. Les heures supplémentaires continueraient à être payées comme par le passé. Il a suggéré que des volontaires forment un groupe de travail pour trouver la meilleure solution. Le choc provoqué par le premier message de de Blok s'est apaisé de lui-même en à peine quelques heures, comme c'est souvent le cas dans les structures autogouvernées, et cet incident, loin de l'affaiblir, a renforcé la sollicitation d'avis.

Même en l'absence de dérogation au processus, les DG fondateurs doivent aussi faire attention à la façon dont ils prennent l'initiative d'une action. Voyez le cas de Bob Fishman, il y a quelques années, quand il a senti que le moment était venu pour RHD d'envisager de s'occuper

de la population carcérale adulte. La façon normale de procéder aurait été que le DG charge une personne de confiance du projet et demande des comptes rendus réguliers. Au lieu de quoi, Fishman invita tous les collaborateurs intéressés à une réunion sur le sujet. Dix personnes se présentèrent. Après une discussion fructueuse, ils choisirent en leur sein une personne ressource qui conduirait cette initiative. À partir de ce moment-là, le projet a vécu sa vie propre. Fishman a dû accepter le risque que le groupe l’emmène dans une direction différente de celle qu’il aurait prise s’il avait gardé le contrôle.

Combattre la pulsion de garder le contrôle est probablement le défi le plus difficile à relever pour les DG fondateurs d’entreprises autogouvernées. Ils ne doivent à aucun moment oublier de faire confiance. AES à ses débuts en a fourni un exemple intéressant. Dennis Bakke se souvient du moment où l’un de ses collègues lui a présenté fièrement le système d’information de la toute première centrale qu’AES avait mise en exploitation : son tableau de commandes était installé sur son ordinateur de bureau. « Dennis, depuis cet écran, je peux suivre et commander le fonctionnement de la centrale. Je peux aussi t’en avoir un, et nous pourrons ajouter les nouvelles centrales, au fur et à mesure de leur mise en service. » Je lui ai dit de ne pas s’embêter avec ça et je lui ai suggéré de se débarrasser aussi de son ordinateur. Ce genre de centralisation peut avoir un effet très négatif sur l’environnement professionnel³.

Combattre la pulsion de garder le contrôle est probablement le défi le plus difficile à relever pour les DG fondateurs d’entreprises autogouvernées.

Je trouve cet exemple instructif par sa subtilité. L’autogouvernance se nourrit d’une totale transparence de l’information. Pourquoi ne serait-ce pas bien que le DG ait accès en permanence aux données de production de toutes les usines ? En principe, il n’y a pas de raison, pour autant que les mêmes données sont accessibles à tout le monde. Mais l’autogouvernance implique que les équipes suivent chacune leur activité et qu’elles n’aient besoin de personne pour leur dire de s’organiser. De façon subtile, mais parfaitement réelle, l’autonomie psychologique de l’équipe est affaiblie quand ses membres savent que le DG peut regarder par-dessus leur épaule pour suivre leur production en temps réel.

Le changement le plus subtil, et peut-être le plus exigeant, pour le DG fondateur d'une entreprise Opale est de renoncer à la sensation qu'on a besoin de lui pour qu'il se passe quelque chose, sensation qui crée parfois une vraie addiction chez le DG. Chez Holacracy, Brian Robertson avoue qu'il a eu du mal à accepter que, dans une entreprise autogouvernée, tout le monde, et pas seulement le DG, soit appelé à être un héros :

Quand j'ai monté ma première entreprise et que je suis devenu DG, j'ai compris à quel point ce rôle était addictif. Vous êtes tous les jours en situation d'être un héros. Il n'y a rien d'aussi agréable que d'arriver, de sauver la mise et d'avoir la sensation que « tout repose sur mes épaules ».

Holacracy m'a offert, entre autres, le défi et l'opportunité de me dire que je continue à pouvoir être un héros comme avant, mais que maintenant n'importe quel salarié peut aussi l'être. Je ne suis plus le seul à sauver la mise aux autres, bande d'impuissants qui attendent que je prenne leur tête et que je les tire en avant, maintenant chacun doit « prendre la tête » de son rôle (...) et il n'y a plus personne qui sauve la mise à tous les autres. C'est un combat intéressant. Il perd une partie de l'autorité qui est attachée à son rôle, cette sensation addictive d'être le type au sommet ; (...) cependant, (...) c'est fabuleux pour une entreprise d'être peuplée de héros au lieu de n'en avoir qu'un seul sur qui se reposer, tout en haut de la pyramide⁴.

Incarner l'authenticité

Il y a peu de chances que les salariés prennent le risque d'être authentiquement eux-mêmes, dans la plénitude de ce qu'ils sont, si le DG fondateur se dissimule derrière un masque professionnel. Dans toutes les entreprises que j'ai étudiées, chaque fondateur, à sa façon, exerce une forte autorité morale. Il invite ses collègues à se montrer tels qu'ils sont, en faisant de même. La DG fondatrice de Sounds True, Tami Simon, montre comment elle ouvre l'accès à la profondeur au début des réunions avec ses collègues :

Les réunions peuvent démarrer à différents niveaux de profondeur. Il y a des participants qui arrivent en disant « ouais, je vais bien, tout est super ». Je constate qu'il faut qu'il y ait des gens dans la salle qui aillent plus au fond d'eux-mêmes. Les outils, c'est bien, mais si vous n'avez personne qui s'investit dans toute sa profon-

deur, rien ne changera. Il ne faut pas grand monde, juste une ou deux personnes. Et je suis toujours prête à jouer ce rôle⁵.

Les DG qui se risquent à incarner des vertus d'humilité, de confiance, de courage, de sincérité, de vulnérabilité et d'authenticité invitent leurs collègues à prendre les mêmes risques. Quand Jos de Blok a reconnu publiquement qu'il avait commis une erreur en omettant de solliciter l'avis de ses collègues avant de changer le mode de calcul des heures supplémentaires, il a transformé une bourde en une démonstration de vulnérabilité et d'humilité. Jean-François Zobrist a fait montre d'une semblable humilité quand il est monté sur une caisse chez FAVI pour dire à ses collègues qu'il ne savait pas comment résoudre un problème épineux et qu'il leur demandait leur aide (voir chapitre 2.3).

Ces anecdotes sont révélatrices d'un autre des beaux paradoxes Opale : la vulnérabilité et la force ne sont pas opposées l'une à l'autre, mais sont des polarités qui se renforcent mutuellement. Chez Heiligenfeld, le réseau allemand d'hôpitaux psychiatriques, on raconte une merveilleuse histoire sur la façon dont le DG et cofondateur Joachim Galuska, a désamorcé un sujet explosif avec le sourire. Il y a quelques années de cela, il avait choisi une Jaguar haut-de-gamme comme voiture de société, déclenchant ainsi les commentaires de ses collègues qui trouvaient qu'une telle manifestation d'opulence ne collait pas avec la culture de la société. Au terme de la location-bail, Galuska reconnut avec le sourire qu'il avait depuis le début entendu les commentaires : il racheta la voiture et l'offrit à Heiligenfeld. Il s'y pratiquait un rituel de gratitude entre collègues qui consistait à s'envoyer des petits mots de remerciement et un tirage au sort avait lieu chaque semaine entre les destinataires d'un mot de remerciement. Dès lors, le gagnant se voyait attribuer la jouissance de la Jaguar, lavée, avec le plein fait, pour la semaine suivante. Cinquante-deux fois par an, la Jaguar changeait donc de mains et était confiée à un collègue différent. Elle est ainsi devenue un symbole de la capacité de Galuska à prendre en compte les critiques, autant que l'expression d'une existence vécue avec abondance et joie-de-vivre.

Incarner l'écoute de la raison d'être

L'une des façons pour les dirigeants de faire preuve d'humilité est de se rappeler et de rappeler aux autres qu'ils travaillent au service d'une raison d'être qui les dépasse tous en tant qu'individus.

Il semble qu'il soit impossible de se focaliser sur un projet supérieur tant que le dirigeant est profondément enraciné dans l'ego, car l'ego ne connaît que la peur ; comment peut-on être disponible pour conduire les autres en conscience si on est occupé à protéger un ego blessé ? – Sarah Morris

Quand nous investissons énergie, temps et talent dans notre travail, il est naturel que nous espérons que nos efforts seront reconnus et couronnés de succès. Ce que les dirigeants d'entreprises Opale ont compris – mais qu'ils doivent se rappeler et rappeler aux autres – c'est que la réussite personnelle et collective est superbe quand elle découle de la poursuite d'une mission riche de sens, mais que nous devons prendre garde à ne pas rechercher la réussite pour elle-même, à ne pas retomber dans l'esprit de compétition qui fait du bien à l'ego mais pas à l'âme, à l'entreprise mais pas à sa raison d'être.

Il ne s'agit pas de renoncer à être soi-même au travail. Dans certaines traditions religieuses et spirituelles, la seule voie de salut passe par l'esprit : elles exigent que nous nous détachions de notre nature incarnée et pécheresse. Dans ce contexte culturel, une erreur largement répandue consiste à penser que nous ne pouvons nous consacrer à un projet supérieur que si nous avons renoncé à notre moi, si nous nous sommes détachés de nos aspirations et de nos besoins personnels. Pour éviter d'être imbus de nous-mêmes, au service de l'ego, nous devons faire en sorte de renoncer à notre moi et nous mettre au service d'un projet supérieur. La pensée Opale, toujours paradoxale, nous invite à transcender cette alternative « ou bien/ou bien » : nous pouvons à la fois être pleinement nous-mêmes (plutôt qu'imbus de nous-mêmes) et, en même temps, travailler à la réalisation d'une mission plus profonde. Au contraire de la pensée courante, nous sommes au maximum de notre productivité et de notre joie quand la totalité de ce que nous sommes se branche sur l'énergie d'un projet plus large qui nourrit notre vocation et notre âme.

Pour un DG, la façon la plus simple et la plus forte d'incarner la primauté de la raison d'être est de poser des questions. Ainsi, chaque fois qu'il y a une décision à prendre : « Quelle est la décision qui sera le plus en ligne avec notre raison d'être ? » ; quand on discute d'un changement de rôle : « En quoi ce rôle sert-il notre raison d'être ? » ; à l'arrivée d'un nouveau

client ou fournisseur : « Est-ce que la collaboration avec ce client ou avec ce fournisseur va dans le sens de notre raison d'être ? », etc.

Chaque fois que les dirigeants posent ces questions, ils ravivent le souvenir, chez eux et chez leurs collègues, que nous n'avons pas à imposer une voie à l'entreprise. Le travail sera plus joyeux et plus efficace si nous accompagnons la voie que l'entreprise sent devoir prendre, si nous nous mettons à l'écoute de ce que son projet veut faire apparaître dans le monde.

Un collègue comme les autres

Dans les grandes entreprises classiques, la plupart des DG ont des agendas de folie, des réunions qui s'enchaînent sans un instant de pause du matin au soir, et qui sont parfois prévues des semaines à l'avance. Réunion après réunion, on leur demande d'assimiler un flot continu de notes et de présentations qui leur apportent les informations nécessaires pour prendre ou valider des décisions. Il ne pourrait guère en aller autrement : dans les entreprises pyramidales, toutes les décisions qui exigent une vision d'ensemble doivent être prises au sommet.

Tout cela change radicalement avec l'autogouvernance. La majorité des activités qui englobent le temps des DG disparaissent dans une entreprise Opale. Fini les comités exécutifs, les comités de pilotage... il n'y a pratiquement plus de réunions à date fixe. Quand j'ai rencontré Allen Carlson qui est DG de Sun Hydraulics, société cotée, je lui ai demandé s'il voulait bien me montrer son agenda de la semaine : il n'avait que quatre rendez-vous de prévus, dont deux avec moi.

Mais alors, allez-vous peut-être me demander, à quoi les DG des entreprises Opale peuvent-ils bien s'occuper ? Les deux rôles clés décrits plus haut – garantir l'espace et incarner les comportements – leur prennent une partie de leur temps. Quant au reste, comme n'importe lequel de leurs collègues, ils peuvent assumer les rôles qui expriment la raison d'être de l'entreprise. Ils peuvent s'inscrire dans une initiative, ou en prendre la tête, participer à un recrutement, être médiateurs dans des conflits, ou rencontrer des clients ou des administrations de tutelle. Mais quel que soit le rôle qu'ils décident de jouer, ils doivent créer de la valeur, comme tout le monde, sous peine qu'on cesse vite de leur demander de jouer des rôles.

Dans les entreprises classiques, la plupart des DG que je connais se sentiraient mal à l'aise, et c'est peu dire, d'avoir à prouver qu'ils sont à la

hauteur de leur rôle. Ils revendiquent simplement tous les rôles qu'ils ont besoin ou envie de jouer. C'est une des raisons pour lesquelles il est délicat, quand on est une entreprise autogouvernée, de recruter à l'extérieur un DG ou, d'une manière générale, un manager expérimenté. Sun Hydraulics a toutefois mis au point une méthode intéressante pour intégrer ce genre de dirigeant. Quand son fondateur, Bob Koski, qui en a longtemps été le DG, approchait de l'âge de la retraite, Clyde Nixon, qu'il connaissait depuis longtemps et qui était le DG d'un de ses concurrents était à la recherche d'un nouveau poste. Koski proposa à Nixon d'intégrer Sun pendant une année pour « faire le tour de l'entreprise et voir ce qu'il pouvait y faire ». Nixon n'avait ni rôle ni titre. Trouverait-il des façons d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et de se faire adopter par les collègues qui étaient déjà là ? Il a réussi et, au bout d'un an, il a été désigné comme successeur de Koski.

La succession de Nixon, douze ans plus tard, s'est faite de façon similaire. Allen Carlson avait gravi les échelons d'une grande firme industrielle et avait été recruté par Sun pour ses compétences en marketing. Il n'a pas tardé à comprendre que Sun n'avait pas besoin de marketing : le carnet de commandes était plein mais l'entreprise ne livrait pas à temps. Carlson passait son temps à supplier les clients d'annuler leur commande, sans pour autant cesser d'être en affaires avec Sun. L'urgence était de mettre de l'ordre dans les délais de production, et pas de mieux positionner les produits. Comme Carlson se disait qu'il avait intérêt à aller ailleurs chercher un poste de marketing, Nixon lui a suggéré de s'impliquer dans la production pour essayer d'améliorer les choses, tout en continuant ses recherches à l'extérieur. Carlson commença à travailler avec les opérationnels et ils mirent au point un système de production complètement nouveau qui impliquait de démanteler le service de planification. Résultat : Sun a commencé à livrer à temps. Carlson a été tellement pris qu'il n'a pas trouvé une seconde pour sa recherche d'emploi. Mais il s'était fait la réputation de quelqu'un qui fait avancer les choses en appliquant les méthodes de l'autogouvernance, y compris dans un secteur dont il n'avait pas l'expérience, et c'est lui qui succéda à Nixon quand ce dernier prit sa retraite, trois ans plus tard.

Diriger avec la sollicitation d'avis

Les rôles qu'endossent les DG fondateurs d'entreprises Opale concernent en général les questions qui impliquent la structure au niveau le plus

global : le lancement d'une nouvelle ligne de produits, le déménagement d'une unité, la construction d'une usine, la mise en application d'un nouveau système de rémunération, etc. Ce sont des questions qui affectent un grand nombre de collègues, parfois tous. Dans les entreprises classiques, les DG imposent ces décisions d'en haut et comptent sur leur ligne hiérarchique pour la relayer aux échelons inférieurs. Dans les entreprises Opale, ils doivent respecter la sollicitation d'avis qui, dans leur cas, concerne un très grand nombre de personnes. Comment faire ? Dans les petites entreprises, le DG n'a qu'à faire le tour des bureaux ou de l'usine, comme le faisait Zobrist chez FAVI. Mais dans les grands groupes qui comptent des centaines ou des milliers de salariés répartis sur de nombreux sites, il n'est plus question de faire le tour de l'entreprise. Chez Buurtzorg, par exemple, ce sont des milliers d'infirmières qui travaillent dans tous les coins des Pays-Bas : comment Jos de Blok, ou n'importe qui d'autre, pourrait faire le tour des bureaux pour parler d'une décision avec chacun et chacune ? Et pourtant, le processus exige de consulter tout le monde.

De Blok a trouvé une solution à la fois simple et efficace. Il a fait de son blog, qui est accessible sur l'intranet, un outil de management. Il y publie régulièrement des messages, où il laisse parler son cœur, sans langue de bois (comme vous le pensez sans doute, il n'y a pas de direction de la communication chez Buurtzorg). Du fait du respect dont il jouit, ses publications sont lues par un grand nombre de salariés. Ainsi, un matin où nous avons rendez-vous, 1 900 infirmières avaient déjà lu un texte qu'il avait écrit de chez lui la veille au soir. Et, à la fin de la journée, il avait été lu par la plupart des 7 000 infirmières de Buurtzorg. Les messages de Jos de Blok concernent tous les sujets, des plus pragmatiques et concrets aux plus spéculatifs et poétiques. Il y parle des voies dans lesquelles leur société pourrait s'engager, des décisions qu'il sent nécessaires ou simplement d'une belle rencontre qu'il a faite pendant la journée, et qui est très symbolique de ce qu'est Buurtzorg. En quelques heures, ces publications provoquent des dizaines de commentaires, parfois de centaines. Il est facile de voir si le message entre en résonance avec ce que pensent les collègues ou s'il suscite des réactions mitigées. Dans les deux cas, il permet à tous de se faire une idée plus claire du présent et du futur de l'entreprise.

Le blog permet aussi d'accélérer le processus de prise de décision. Quand de Blok pense à une décision qui affecte un grand nombre de salariés, il en parle sur le blog et invite ses collègues à s'exprimer. Si leurs com-

mentaires montrent qu'ils sont d'accord, la décision est prise en quelques heures, mais si un débat s'engage, la décision est amendée et remise dans le circuit. S'il apparaît qu'elle n'est pas mûre, un groupe de travail est créé pour l'élaborer davantage. Diriger par le blog suppose un certain degré de franchise et de vulnérabilité, avec lequel peu de DG d'entreprises classiques seraient à l'aise. Une fois le message publié, il n'y a plus moyen de revenir en arrière. Les commentaires critiques et les réprobations se font en public, au vu et au su de tout le monde. On ne peut ni les gommer ni faire comme si on ne les avait pas vus. La publication sur le blog est comme une impulsion donnée à l'entreprise : le DG n'est pas maître de ce qu'elle en fait.

Ce qui peut sembler risqué vu à travers un prisme classique, fonctionne merveilleusement bien dans une perspective Opale. Un message écrit le soir, par quelqu'un qui est confortablement installé dans son canapé, peut se transformer le lendemain en une décision approuvée par des milliers de salariés. Une idée ou une interrogation sur l'évolution du métier ? Il suffit de quelques lignes sur le blog pour savoir comment l'entreprise sent les choses. Si vous vous heurtez à un désaccord, vous avez certes perdu un quart d'heure, mais vous avez gagné une meilleure connaissance de l'état d'esprit de la société. Quand nous pensons à la façon dont se prennent les décisions aujourd'hui dans les grandes entreprises (la présentation PowerPoint à faire, les interminables comités de pilotage et comités exécutifs où les décisions sont discutées, les notes venues d'en haut et dont le moindre mot est pesé), nous ne pouvons que nous émerveiller devant l'efficacité du management par le blog⁶.

Une façon différente d'envisager le rôle du « DG »

Dans *The Living Organization*, Norman Wolfe propose une distinction éclairante entre trois types d'énergie à l'œuvre dans les entreprises : l'activité, les relations et le contexte. Par « activité », il désigne l'énergie de l'action, « ce que nous faisons et comment nous le faisons ». « Relations » fait référence à l'énergie investie dans les interactions : « Ce que nous disons, comment nous le disons et comment nous entrons en relation les uns avec les autres ». « Contexte » enfin est l'énergie du sens et de la raison d'être, en lien avec un ensemble plus large. Dans le paradigme de la machine, le champ de l'activité occupe presque tout l'espace. Ce n'est donc pas une surprise si les dirigeants d'entreprises classiques concentrent leur énergie sur ce champ-là : résolution des problèmes,

prise de décision, correction des erreurs, etc. Mon expérience me montre que la plupart d'entre eux considèrent le champ des relations comme un mal nécessaire, un secteur auquel il faut qu'ils consacrent un peu de temps, pour éviter que les frictions entre les personnes ne ralentissent trop la machine. Quant à l'énergie du contexte, elle leur échappe souvent complètement.

Les DG fondateurs des organisations pionnières que j'ai étudiées partent du point de vue opposé. Leur rôle central – garantir l'espace – est en lien avec le champ du contexte. L'incarnation des rôles du dirigeant Opale recouvre les champs du contexte et des relations, et ce qui leur reste comme temps est consacré à l'activité. Mais même dans ce cas, par exemple quand un collègue les consulte dans le cadre de la sollicitation d'avis et qu'ils défendent leur point de vue avec passion – ils font en sorte de garder contexte et relations présents à l'esprit en même temps, de se demander comment leur façon de discuter va ou non dans le sens des révolutions de l'autogouvernance Opale, de la plénitude et de la raison d'être Évolutive.

En passant une journée avec Jos de Blok, dans les petits bureaux du siège de Buurtzorg, j'ai été très frappé par une chose que j'avais déjà remarquée dans d'autres entreprises Opale, mais que je n'avais jamais formulée, c'est à quel point la vie est plus simple dans ces entreprises !

Faites confiance à vos rêves ! Vivez la vie que vous avez imaginée. À mesure que vous simplifiez votre vie, les lois de l'univers se simplifieront. – Henry David Thoreau

Rappelez-vous que Buurtzorg compte 7 000 collaborateurs et se développe à toute vitesse. En sept ans, elle a gagné 60 % du marché des soins à domicile aux Pays-Bas et elle ne cesse d'investir de nouveaux secteurs : l'international, les services à la jeunesse, les soins psychiatriques à domicile et les petites unités de vie. On pourrait s'attendre à ce que cette entreprise se débâte dans les affres de la croissance et la complexité des problèmes qu'elle rencontre. Au lieu de quoi, le siège n'emploie que 30 personnes, dont aucune n'a l'air particulièrement stressée ou débordée. Les locaux dégagent une atmosphère de concentration tranquille. J'ai parlé plusieurs heures avec Jos de Blok et je me suis soudain rendu compte que nous n'avions pas été dérangés une seule fois : pas de coup

de fil urgent, pas d'assistante venant murmurer à l'oreille du DG qu'on avait besoin de lui pour quelque chose d'impératif. Tout semble se passer si facilement que cela semble magique.

La distinction entre contexte, relations et activité permet d'expliquer cette magie. Quand le champ énergétique du contexte est sain et fort, il en va de même des relations. Et ce qui, dans d'autres circonstances, fait perdre du temps et de l'énergie dans le champ de l'activité disparaît tout simplement. Rien ne fait obstacle au travail. Dans de nombreuses sociétés, on a l'impression que tous les collaborateurs sont pris au piège d'une course à l'échalote. Buurtzorg et les sociétés qui lui ressemblent évoquent une image différente : on dirait qu'il leur a poussé des ailes et qu'elles volent avec une force tranquille vers leur destination. Quand contexte et relations sont justes, il est vraiment beaucoup plus simple de diriger l'entreprise.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ACTIONNARIAT

Une autre condition doit être remplie pour qu'une entreprise puisse fonctionner en mode Opale : il faut que le conseil d'administration, et pas seulement le DG, voie aussi le monde à travers un prisme Opale. Dans toutes les entreprises, qu'elles aient ou non un but lucratif, le conseil a le pouvoir de nommer ou de destituer le DG. Et des administrateurs qui voient le monde à travers un autre prisme ont peu de chances de tolérer des structures et des modes de fonctionnement Opale, pour la bonne raison qu'ils les trouvent absurdes. À un moment ou à un autre, ils finiront par nommer un DG qui fonctionne en mode Ambre ou Orange, ne serait-ce que pour reprendre les choses en main.

La composition du conseil d'administration est donc un sujet que les créateurs d'entreprise doivent prendre très au sérieux. Le conseil de RHD est composé d'administrateurs qui sont profondément convaincus des principes de l'entreprise, certains d'entre eux la suivant depuis le premier jour. Inversement, chez Buurtzorg, de Blok avait choisi ses premiers administrateurs pour leurs compétences – juridiques ou financières par exemple. Mais il s'aperçut qu'ils n'étaient pas en phase avec son mode de fonctionnement. Avec le temps, ils ont été remplacés par des administrateurs qui comprennent et approuvent la raison d'être de Buurtzorg. Morning Star et Heiligenfeld appartiennent à 100 % à leurs fondateurs. FAVI est une entreprise familiale et, du moins jusqu'à présent, la famille est d'accord avec son mode original de fonctionnement. Sounds True n'a

qu'un seul investisseur, un *business angel* qui a mis de l'argent dans la société avant tout parce qu'il a foi en son projet de diffusion de la spiritualité dans le monde.

Deux des entreprises étudiées ici, après avoir été parmi les pionnières des nouveaux modes opératoires, sont revenues à des pratiques managériales classiques. Dans les deux cas, le conseil d'administration avait cessé de partager la même vision que le fondateur et a décidé de siffler la fin de la partie.

La société de conseil en informatique BSO/Origin a été fondée aux Pays-Bas par Eckart Wintzen en 1973. En vingt ans, il en a fait une entreprise de 10 000 salariés, présente dans dix-huit pays en Europe, en Amérique du Sud et en Asie. La société était structurée en unités autonomes, sans pratiquement de siège ni de fonctions supports. En 1994, elle a créé une co-entreprise avec une unité opérationnelle de Philips, qui a pris la majorité du capital de BSO/Origin au bout de deux ans. Comme Wintzen l'a écrit, dix ans plus tard, les deux mondes sont entrés en conflit :

Je [suis devenu] administrateur et j'ai argumenté avec force en faveur du maintien du système. Malheureusement – mais sans surprise, vu l'univers d'où ils venaient – mes collègues de chez Philips prononçaient régulièrement et fortement le mot « inacceptable ». À leurs yeux, c'était un « péché mortel » que de donner aux salariés le pouvoir de recruter du personnel, voire de donner des billets gratuits pour une comédie musicale. Je crois qu'une fois nous nous sommes même insultés ; nous étions rouges de colère. C'étaient deux mondes qui entraient en collision, l'un qui combinait des procédures financières rigoureuses avec « des contrôles, des contrôles, des contrôles » et l'autre qui disait « faites confiance, confiance, confiance⁷ ».

Il n'a pas fallu plus de quelques mois pour que des pratiques managériales classiques se mettent en place et pour que Wintzen voie la société qu'il avait fondée 20 ans plus tôt perdre sa magie.

Ce fut la même histoire chez AES, l'entreprise de production et de distribution d'électricité fondée en 1982 par Roger Sant et Dennis Bakke. Sous la direction de Sant jusqu'en 1994, puis avec Bakke à la barre, la société de deux personnes est devenue un électricien de taille mondiale employant 40 000 personnes dans plus de 30 pays. AES est devenu le chouchou de Wall Street après son entrée en bourse en 1991. Pendant des années, alors que la compagnie engrangeait succès sur succès, les administra-

teurs ont soutenu son processus de décision radicalement décentralisé et fondé sur la confiance. Mais, comme le soupçonnait Bakke, « la plupart des administrateurs n'appréciaient pas l'approche d'AES que parce qu'ils pensaient que c'était elle qui faisait monter le cours de l'action, et non pas parce qu'ils étaient convaincus que c'était "comme ça" qu'il fallait gérer une entreprise⁸. »

En 1992, l'arrivée d'un problème inattendu a confirmé le soupçon de Bakke que la plupart des administrateurs étaient encore solidement installés dans le paradigme ordre/vérification. Cette année-là, peu de temps après l'entrée en bourse, un collègue informa Bakke que neuf techniciens de la centrale de Shady Point, dans l'Oklahoma, avaient falsifié les résultats d'analyse de l'eau et envoyé des données fausses à l'agence de protection de l'environnement (*U.S. Environmental Protection Agency, EPA*). La rivière dans laquelle l'eau se déversait n'avait pas subi de dommage et l'amende infligée par l'EPA était d'un montant faible. Mais la presse eut connaissance d'un document interne dans lequel Bakke communiquait ces informations à l'ensemble de ses collègues. Leur publication entraîna une réaction disproportionnée de la part des investisseurs et l'action plongea de 40 %. Bakke se souvient qu'il n'en fallut pas plus pour que les administrateurs et même certains de ses collègues dirigeants soient prêts à jeter par-dessus bord les principes de l'autogouvernance :

Après la chute du cours, notre comportement a connu un changement spectaculaire. Nous avons commencé à prendre peur et le souci d'être transparent a laissé place à celui de maîtriser les dégâts. Nous faisons désormais surtout attention à rassurer nos actionnaires. Une armée d'avocats s'est abattue sur l'usine pour « protéger les actifs ». (...) Plusieurs de nos plus anciens dirigeants se sont joints aux administrateurs pour suggérer que notre problème venait essentiellement de notre approche managériale. On aurait dit que le groupe était au bord de la faillite. Ils concluaient prématurément que notre décentralisation complète, l'absence de niveaux hiérarchiques intermédiaires et un style d'exploitation non orthodoxe avaient causé un désastre « économique ». En réalité, il n'y avait que le cours de l'action qui avait baissé. Là-dessus, l'un de nos directeurs généraux adjoints a fait une communication au Conseil pour expliquer que l'objectif majeur du groupe devait être de « protéger nos actifs » et non de « répondre aux besoins en électricité ». Il voulait dire que

nous devons adopter une stratégie défensive, en enrôlant une armée d'avocats, afin de déjouer les pièges juridiques, environnementaux et administratifs. Il a aussi été question de créer un niveau intermédiaire de directeurs des opérations entre les cinq directeurs de centrales que nous avons à cette époque et moi. (...) Sous la pression des avocats et du fait d'une perte de confiance bien compréhensible, la centrale [de l'Oklahoma] avait décidé de retourner à un mode d'exploitation « éprouvé ». On a vu revenir les contremaitres, un directeur d'usine adjoint et une direction de l'environnement a été créée : rattachée au directeur de l'usine, elle devait s'assurer que les salariés du traitement des eaux faisaient ce qu'ils devaient faire. Ces mesures augmentèrent de 30 % le personnel de l'usine.

À cette époque, j'ai senti que les administrateurs se détournèrent de moi et je doutais du soutien qu'ils m'accordaient : ils semblaient n'être en phase avec nos valeurs que pour les bons papiers qu'elles nous valaient dans la presse et l'attachement que leur portaient les salariés. Je sentais que j'étais le seul à penser qu'il fallait se battre pour elles parce qu'elles étaient intrinsèquement justes⁹.

Ces événements inaugurèrent un semestre épuisant pendant lequel Bakke passa tout son temps en discussions interminables avec les administrateurs. Au bout de ces six mois, il réussit tout juste à conserver la confiance du conseil et à rester en poste. Alors que les administrateurs pensaient qu'il était allé trop loin, il arrivait à la conclusion opposée : pour lui, les nouveaux principes de gouvernance n'étaient pas encore suffisamment ancrés chez AES. Il était déterminé, je le cite, à « poser la question de la cohérence de tous les schémas d'organisation et de tous les systèmes, en place ou proposés » avec les postulats de base d'AES. Pendant les dix années qui ont suivi, Bakke mit toute son énergie à ancrer plus profondément l'autogouvernance dans l'entreprise. De son point de vue, ce fut une réussite d'un côté et un échec de l'autre : en effet, les salariés étaient devenus des ardents défenseurs de la « joie au travail », terme par lequel Bakke désignait le mode de management d'AES, mais au niveau du conseil d'administration, c'était moins glorieux :

Plusieurs indices me donnaient à penser que la campagne que j'avais menée pour convaincre mes collègues du conseil n'avait pas porté ses fruits. (...) Même si certains d'entre eux expliquaient aux actionnaires qu'ils trouvaient formidable de « renoncer au pouvoir », je voyais bien qu'ils trouvaient plus difficile de rendre un avis

que de prendre des décisions. En outre, ils me suggéraient souvent de baisser d'un ton ma « rhétorique » sur nos valeurs et notre projet partagés, tout particulièrement quand je rédigeais la lettre annuelle du groupe et quand j'étais en réunion avec les actionnaires¹⁰.

Quand la bulle Internet a explosé en 2001, le cours de l'action AES, qui avait connu un sommet à 70 dollars, a commencé à dévisser. Après le 11 septembre, il a chuté à 26 dollars. En octobre, quand Enron a fait faillite, un vent de panique souffla sur les actions de tous les fournisseurs d'énergie, et l'action d'AES toucha le fond à 5 dollars. Les années précédentes, les dirigeants d'AES avaient pris des décisions qui se révélèrent risquées et erronées avec l'effondrement de l'économie. L'essentiel de la croissance de la société était financé par la dette, dans l'idée que « la dette coûte moins cher que le capital », ce qui était vrai avant l'effondrement du financement de la dette. À la fin des années 1990, AES avait aussi commencé à exploiter des « centrales marchandes », c'est-à-dire des installations qui vendaient de l'électricité sur le marché au comptant, sans contrats à long terme, ce qui l'exposait davantage aux variations du prix de l'électricité.

Les pratiques d'autogouvernance d'AES n'étaient en rien responsables de la baisse du cours de son action, et les décisions qui se sont révélées risquées a posteriori, n'avaient pas été prises par des voyous livrés à eux-mêmes. Au contraire, elles avaient fait l'objet de discussions approfondies au niveau du conseil. Mais peu importait : la peur s'était emparée des administrateurs qui réclamèrent une réorganisation radicale de la société, et la centralisation de toutes les décisions importantes. Des dizaines d'avocats, de consultants et de conseillers furent engagés pour donner au Conseil davantage de pouvoir sur la société. Pendant ce temps, les salariés restaient attachés au fonctionnement décentralisé d'AES ainsi qu'à Bakke qui l'incarnerait. Pour sortir de l'impasse, le conseil décida d'adjoindre à Bakke un DG qui devrait faire appliquer les décisions. Comme ils s'opposaient sur pratiquement tous les sujets, il leur a été extrêmement difficile de travailler ensemble. Après neuf mois pénibles, Bakke démissionna. Lui parti, la nouvelle direction fut libre de remplacer par des recettes de management éprouvées les méthodes d'autogouvernance dont AES avait été le pionnier 20 ans plus tôt.

L'histoire d'AES et celle de BSO/Origin illustrent la fragilité des modes de gestion Opale quand les investisseurs et les administrateurs n'en partagent pas le paradigme fondateur. Vues à travers un prisme Conformiste-

Ambre ou Orange, les structures et les modes de fonctionnement Opale paraissent particulièrement absurdes, voire dangereux. Les administrateurs pensent en toute bonne foi qu'il est de leur devoir de protéger l'entreprise, et eux-mêmes par la même occasion, en mettant en place des mécanismes classiques de surveillance.

Dans le cas des entreprises à but lucratif, cela signifie que les fondateurs doivent faire attention à qui ils invitent au capital de leur société. Dans le cadre juridique actuel, les actionnaires sont les propriétaires de la société et peuvent imposer le paradigme managérial – Rouge, Ambre, Orange, Vert ou Opale – qui correspond à leur vision du monde.

Surtout dans les moments critiques, les administrateurs chercheront à nommer des dirigeants qui partagent leur vision du monde, et qui envisagent les problèmes et les solutions sous le même angle.

Cela laisse deux possibilités aux fondateurs d'entreprise Opale qui veulent faire de la croissance : soit se passer d'investisseurs extérieurs, en finançant la croissance par l'emprunt bancaire et par leur propre cash flow dans toute la mesure du possible, même si cela implique de croître moins vite (et c'est la voie choisie par Morning Star, Heiligenfeld et FAVI) ; soit choisir de faire attention à n'ouvrir le capital qu'à des investisseurs qui ont intégré le point de vue Opale, comme Tami Simon a choisi de le faire pour Sounds True.

Des cadres juridiques restrictifs

Dans le monde des entreprises d'aujourd'hui, ce sont les actionnaires qui possèdent la société et, en tant que propriétaires, ils sont libres de décider ce qu'ils veulent en faire. Du point de vue Vert, ils n'en sont qu'une des nombreuses parties prenantes et leur pouvoir devrait être limité par les autres parties prenantes – salariés, clients, fournisseurs, voisinage et environnement – qui ont voix au chapitre. Du point de vue Évolutif Opale, leur pouvoir n'a pas à être limité mais il doit être transcendé par la raison d'être de l'entreprise. Plus les actionnaires, et les autres parties prenantes se mettent à l'écoute de ce projet et l'accompagnent dans la direction à prendre, plus leur investissement a de chances de leur rapporter de solides dividendes.

Il est trop tôt pour dire comment un tel point de vue, qui remet tellement en question l'un des postulats fondamentaux du système capitaliste, pourrait un jour se traduire en termes juridiques. Des expériences sont en cours. À titre d'exemple, Holacracy a rédigé une ébauche de constitution que le conseil d'administration peut adopter et qui devient alors opposable, y compris aux futurs actionnaires. Il leur donne voix au chapitre en matière de finances mais les empêche d'imposer unilatéralement une stratégie ou de faire revenir l'entreprise à des modes de management classiques. Holacracy travaille à faire rentrer sa constitution dans le cadre du droit américain des sociétés et elle est en train de l'adapter au système juridique d'autres pays. Au moment où j'écris, rares sont les sociétés qui ont ratifié la constitution holacratique. Bien que l'on n'ait guère de retour d'expérience sur son fonctionnement concret, elle semble ouvrir une perspective intéressante pour passer du point de vue de l'actionnaire à celui de la raison d'être Évolutive.

Une autre initiative, appelée « B-Corporation », prend de l'ampleur aux États-Unis. Les B-Corporations sont des sociétés à but lucratif qui intègrent explicitement un projet social ou environnemental. Patagonia, le fabricant de vêtements de loisirs, a été la première société de Californie à adopter le régime B-Corporation, début 2012. À ce jour 28 États américains, dont la Californie et l'État de New York, ont voté des lois dans ce sens. Aux États-Unis, dans les sociétés à but lucratif traditionnelles (appelées les « C-Corporations »), les directeurs de l'entreprise ont une obligation fiduciaire envers les actionnaires et envers eux seuls. Ils risquent des poursuites légales s'ils y manquent, par exemple en prenant en compte des contraintes environnementales ou sociales aux dépens des intérêts des actionnaires. Au contraire, les devoirs des dirigeants de B-Corporations englobent les intérêts non financiers, comme les prestations sociales, les préoccupations des salariés et des fournisseurs, et les conséquences pour l'environnement. En d'autres termes, alors que les C-Corporations reposent sur l'idée Orange de création de valeur pour l'actionnaire, les B-Corporations prennent naissance dans le concept Vert des parties prenantes. Dans les B-Corporations, une clause spéciale exige une majorité des deux-tiers du Conseil pour entériner tout changement de pouvoir, de structure ou de projet. Ces clauses offrent une certaine protection à un chef d'entreprise qui veut lever des fonds mais qui craint de ne plus pouvoir garantir la raison d'être sociale ou environnementale de son affaire.

Je suis convaincu qu'à mesure que la société dans son ensemble basculera vers le paradigme Évolutif Opale, nous verrons se multiplier les expérimentations juridiques du style de la constitution d'Holacracy et des B-Corps. Dans le dernier chapitre, je spécule sur un changement encore plus profond : et si, dans une société Opale, on pensait que l'on n'est pas le propriétaire de l'entreprise mais son intendant ? Un tel changement aurait des implications profondes sur le droit de propriété des entreprises. Le temps seul nous dira si ce scénario se réalisera. Pour l'heure, le statut de B-Corp et la constitution d'Holacracy ouvrent des voies intéressantes à des dirigeants qui cherchent à inscrire leur entreprise dans un cadre juridique plus en ligne avec le paradigme Opale.

NÉCESSAIRE MAIS PAS SUFFISANT

Avoir un DG et un conseil d'administration qui « pigent » sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes. On pense communément dans les milieux qui s'intéressent au développement des entreprises que tout irait bien si seulement les dirigeants étaient plus éclairés. L'idée est simpliste : un dirigeant éclairé ne fait pas une entreprise éclairée, tant qu'il n'a pas adopté les structures, les modes de fonctionnement et la culture qui changent la répartition du pouvoir, la façon dont les personnes se montrent au travail et le mode d'expression de la raison d'être de l'entreprise. (Si l'on se réfère aux quadrants du modèle Intégral, on voit facilement qu'en ne changeant que les quadrants supérieurs sans toucher aux quadrants inférieurs, on ne parcourt que la moitié du chemin.) Deborah Boyar, associée d'HolacracyOne, a comparé sur son blog ce qu'elle vit chez HolacracyOne et ce qu'elle a connu dans d'autres contextes où les dirigeants étaient aussi éclairés, sinon plus, mais où les structures ne l'étaient pas :

J'ai été attirée chez Holacracy à cause du sentiment de frustration qui avait suivi plusieurs tentatives de collaboration avec des gens qui aspiraient comme moi à transformer la culture de leur entreprise de façon significative. Petit à petit, inexorablement, je me sentais énermée, paralysée et au bout du compte submergée par notre incapacité collective à atteindre, ne serait-ce qu'un peu, les nobles buts qui nous avaient poussés à travailler ensemble. Indépendamment de ce que nous avons réalisé, il devenait de plus en plus douloureux de continuer à participer à l'aventure à cause de ma consternation, de ma déception et de mon incrédulité devant la façon dont l'action

était bloquée par la politique interne et les réunions douloureuses, qui épuisaient mon capital d'humanité et celui de mes amis.

Je ne cessais d'être stupéfaite par l'abîme qui se creusait sans cesse entre le niveau de développement des personnes et ce dont l'entreprise était capable. J'ai connu ces échecs dans de nombreux contextes existentiels et c'était extrêmement troublant parce que chaque situation impliquait des personnes qui étaient amies, qui partageaient la même vision du monde et les mêmes objectifs, et qui étaient animées des meilleures intentions. Outre les nombreux bouleversements que j'avais vécus moi-même, j'avais aussi été témoin en tant qu'épouse d'un instructeur spirituel connu travaillant avec d'autres instructeurs spirituels connus, de processus similaires, alors que je considère qu'ils sont beaucoup mieux outillés que moi pour essuyer ces tempêtes. Et pourtant, même eux, qui avaient atteint « le plus haut stade de développement spirituel », se laissaient balayer et parfois même noyer par les conflits bien connus de pouvoir, d'auto-rité et de productivité.

Je me suis progressivement forgé une carapace de cynisme pour me protéger des blessures, de la colère et de la tristesse causées par ces tentatives ratées de s'organiser au service d'un projet supérieur. Comment tant de personnes merveilleuses, talentueuses et compétentes pouvaient ne pas réussir à sortir du bourbier des jeux politiques et des frictions des personnalités ? J'en ai tiré la conclusion que ce n'était là qu'une manifestation parmi d'autres de notre humanité vicieuse et du décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous pouvons. J'ai décidé que j'avais placé la barre trop haut et que je devais faire preuve de plus de patience et d'humilité, et améliorer mes compétences interpersonnelles. Je craignais d'être atteinte d'une mauvaise crise de « Boomérite » : je voulais que tout arrive tout de suite et facilement, sans effort ni persévérance. Tout cela est peut-être encore vrai, mais ne change rien à l'alternative profondément libératrice que j'ai découverte avec la pratique de l'Holacracy, surtout depuis que je suis devenue associée d'HolacracyOne.

Les rejoindre a catalysé des transformations à tous les niveaux de mon être. La politique d'entreprise n'a pas d'utilité dans ce système. En revanche, je suis censée être attentive aux tensions et traiter celles que je constate, au lieu de faire semblant qu'elles n'existent

pas ou de les balayer d'un revers de main. Personne ne m'impose d'être semblable aux autres. Ma différence est valorisée. Je n'ai pas d'obligation à me développer mais c'est pourtant ça qui se passe. Pas d'obligation à être parfaite, mais je fais des progrès. Je sais quelle est l'autorité dont je dispose dans les rôles que je joue ; je sais où je dois entrer en contact avec d'autres rôles et intégrer leur apport, et quand les choses ne sont pas claires, je fais état de cette tension à la réunion de gouvernance, qui est consacrée à ces questions. Les choses se font sans drame, avec clarté et une créativité roborative. L'« esprit de corps » est positif et nourrissant, non que nous soyons particulièrement optimistes, mais parce que nous fonctionnons dans un système qui est sain et qui libère nos énergies et leur permet de fonctionner de façon fluide. Je sens que je suis entrée dans une structure familiale en bonne santé et, une fois de plus, pas parce que les membres de la famille seraient intacts du point de vue psychologique – ils sont comme moi, très humains – mais parce que la mise en œuvre des pratiques d'Holocracy permet à nos interactions de se produire dans un espace dégagé, sans arrière-pensées et sans politique.

Les neurosciences s'intéressent beaucoup aujourd'hui au rôle de la sécurité affective dans le développement humain. Les enfants l'éprouvent quand ils sont élevés dans une famille où ils peuvent s'exprimer, être entendus, rencontrer les limites dont ils ont besoin pour se développer et respecter l'espace et les limites des autres membres de la famille. Chez HolacracyOne, j'éprouve cette sécurité vis-à-vis de l'entreprise. C'est une expérience profondément réparatrice aussi bien du point de vue psychologique que professionnel. Je me sens plus réelle, plus enracinée et plus incarnée. Je sens l'envie de me centrer et d'accomplir plus que je n'ai jamais fait. Je sens que j'ai le pouvoir de prendre des décisions et que je suis soutenue quand je le fais. Je me sens totalement éclairée par le but au service duquel je me mets¹¹.

CHAPITRE 3.2

CRÉER UNE ENTREPRISE OPALE

Quoi que vous fassiez, quoi que vous rêviez de faire, lancez-vous. Il y a du génie, de la force et de la magie dans l'audace.
– Johann Wolfgang von Goethe

Vous qui lisez ce livre, vous êtes peut-être sur le point de créer une affaire, une association, une école, un hôpital ou une fondation, et vous vous demandez comment mettre dès le début le levain Opale dans la pâte de votre organisation. (Si vous vous demandez comment faire passer en mode Opale une structure qui existe déjà, le chapitre 3.3 traite plus spécifiquement cette question).

Lancer une entreprise peut être une aventure exaltante, mais c'est aussi un énorme travail. Et maintenant, voici la bonne nouvelle : fonctionner en mode Opale depuis le début semble rendre le travail plus léger.

D'une certaine façon, au début de leur existence, toutes les entreprises qui se créent sont souples et s'organisent toutes seules. Mais au fur et à mesure qu'elles grossissent, elles passent par une succession de mues et, à chacune, s'alourdissent d'une nouvelle couche de structure, de hiérarchie et de contrôle. En comparaison, les entreprises Opale connaissent une adaptation et une croissance continues, fluides et naturelles.

L'expérience montre aussi qu'il est plus facile de démarrer directement sur une base Opale que de transformer une structure qui a déjà une histoire et un bagage hérités de paradigmes précédents. Quand on part de zéro, on peut se mettre à l'écoute de la raison d'être de l'entreprise et orienter sa culture, ses modes de fonctionnement, ses recrutements et

autres facteurs en conséquence. Voici quelques-unes des questions évidentes auxquelles il faut répondre :

- Si vous essayez un instant de faire abstraction de vous, de vos souhaits et de vos rêves, et que vous vous mettez à l'écoute de l'entreprise, quelle est la raison d'être au service de laquelle elle veut se mettre ?
- Quelle forme veut-elle prendre ?
- Vaut-il mieux qu'elle n'ait que vous comme fondateur ou qu'elle ait plusieurs co-fondateurs ? Et si oui qui d'autre est destiné à se joindre à vous ?

Votre mode de présence et votre niveau de conscience en tant que fondateur auront une influence sur le niveau de conscience de l'entreprise. L'une des meilleures façons pour vous de servir la raison d'être de l'entreprise est donc de consacrer une bonne part de votre énergie à réfléchir à votre façon d'être présent dans l'entreprise, à votre part de clarté et à votre part d'ombre, en utilisant pour cela les moyens qui vous conviennent le mieux : le *feedback* des collègues et des amis, le mentorat et le coaching, la lecture, la méditation, le développement personnel et spirituel, etc.

Le choix des bons co-fondateurs, le cas échéant, constitue une décision critique pour n'importe quelle entreprise qui se crée, et à plus forte raison dans le cas qui nous occupe. Il ne suffit pas qu'ils apportent les bonnes compétences et que l'alchimie interpersonnelle fonctionne. Si vous voulez que la structure fonctionne selon des principes Opale, il faut prendre en compte deux autres paramètres essentiels : leur sensibilité à la raison d'être de l'entreprise et leur prédisposition à adopter les modes opératoires Opale. Soyez prêt à passer le temps nécessaire à discuter de ces questions. Le niveau de profondeur auquel vous parviendrez dans ces discussions définira celui des discussions que vous aurez par la suite dans l'entreprise. Ainsi, vous commencerez à modeler la culture de l'entreprise avant même qu'elle ait commencé à exister.

Dès que les co-fondateurs et les premiers embauchés arrivent, vous devez faire prendre des décisions sur la structure, les modes de fonctionnement et les processus à mettre en œuvre. Qui peut prendre quelles décisions ? Qui est habilité à dépenser l'argent de la société ? Les collaborateurs auront-ils des objectifs individuels à atteindre ? Auront-ils droit à une prime s'ils y parviennent ? Qui évalue qui ? Comment traite-t-on les désaccords ? Qui décide en dernier recours ?

On peut répondre à chacune de ces questions de différents points de vue : Conformiste-Ambre, Réussite-Orange, Pluraliste-Vert ou Évolutif-Opale. À leur début, les entreprises sont en général très peu rigides : on partage toutes les informations au sein de l'équipe, on y discute de toutes les décisions importantes. Mais si l'on n'est pas vigilant, les vieilles habitudes du management classique reviennent sans qu'on n'y prenne garde parce que, pour la plupart d'entre nous, elles sont ce que nous avons toujours connu. Si vous êtes convaincu que l'entreprise doit appliquer des principes Opale chaque fois que vous devez mettre en place un processus ou un mode de fonctionnement nouveau, soyez conscient que vous êtes à la croisée des chemins : soit vous suivez les pratiques managériales classiques, soit vous êtes prêt à explorer les modes opératoires Opale. Il serait sans doute utile que les premiers membres de l'équipe soient familiers des concepts présentés dans ce livre. Mieux encore : essayez de passer du temps, deux ou trois jours par exemple, pour leur faire sentir quels modes de fonctionnement vous voulez pour l'entreprise. Vous pouvez vous aider pour cela des tableaux à la fin des chapitres 2.3, 2.5 et 2.6, ou vous reporter à l'annexe 4 pour une présentation des modes opératoires Opale en matière d'autogouvernance, de plénitude et de raison d'être Évolutive.

On me demande parfois quels sont les modes opératoires les plus critiques au démarrage d'une entreprise. Je réponds qu'il n'y a pas de liste impérative et valable pour toutes les entreprises. La raison d'être et le contexte de la vôtre appelleront des priorités qui ne valent que pour elle. Comme toujours, l'essentiel est de se mettre à l'écoute de votre ressenti. Cela étant dit, certaines pratiques se détachent du lot et sont naturellement candidates à un examen prioritaire de la part de l'équipe fondatrice. La raison en est qu'elles sont pertinentes depuis le tout début et qu'elles ont valeur de fondations : elles créent le terreau qui facilitera par la suite l'enracinement d'autres pratiques Opale, quand la croissance de l'entreprise exigera la mise en place de structures et de processus mieux définis.

Postulats et valeurs générales

Comme nous n'en sommes qu'au tout début de la période Opale, la plupart des modes opératoires que vous déciderez de mettre en œuvre iront à contre-courant de la culture dominante. Attendez-vous à ce que vos choix soient mis en doute et traités d'absurdes. Les entreprises que j'ai

étudiées ici ont constaté que les débats sont beaucoup plus fructueux quand ils ne restent pas au niveau du conflit d'arguments pour ou contre, et qu'ils se situent à un niveau plus profond, celui des postulats sous-jacents aux modes de fonctionnement. Il est probable que vous vous faciliteriez grandement la vie si vous formulez clairement vos convictions sur les êtres et sur le travail. Voici quelques exemples pour nourrir la réflexion :

- RHD, vous vous en souvenez peut-être, pose trois postulats : tout le monde est d'égale valeur ; sauf preuve du contraire, tout le monde est fondamentalement bon et, troisièmement, il n'y a jamais une seule bonne façon de résoudre les problèmes qui se posent dans l'entreprise.
- Le mode opératoire de Morning Star se fonde sur deux principes : les individus n'ont pas besoin d'être forcés ni contraints pour travailler ensemble ; les individus tiennent leurs engagements.
- FAVI formule trois postulats : toute personne est par principe considérée comme bonne (fiable, motivée, digne de confiance, intelligente) ; une personne malheureuse ne peut pas être performante ; la valeur se crée dans l'usine.

Je vous fais une suggestion : dégagez ces principes en équipe, pas dans votre coin. Et, pour commencer, mettez au jour les postulats implicites qui se cachent derrière les modèles hiérarchisés classiques, Ambre et Orange : les ouvriers sont paresseux et ne sont pas dignes de confiance ; les échelons supérieurs ont la réponse à toutes les questions ; les salariés ne sont pas capables de supporter les mauvaises nouvelles, etc. C'est un exercice qui ouvre les yeux à beaucoup de gens. Quand ils voient quelle triste image de l'être humain sous-tend les modèles managériaux classiques, ils n'en sont que plus désireux et motivés pour poser des postulats plus positifs.

Quels que soient ces postulats, ils rempliront deux fonctions : d'une part, vous permettre, ainsi qu'à vos collègues, d'expliquer plus facilement pourquoi vous avez décidé de mettre en place des modes opératoires qui vont à contre-courant des pratiques classiques ; d'autre part, servir de pierre de touche avant l'introduction de tout processus ou mode de fonctionnement nouveau : grâce à eux, tout membre de l'entreprise, même parmi les plus jeunes, pourra demander publiquement « si ce que nous sommes en train de faire est en ligne avec nos postulats de base ».

Trois pratiques en lien avec l'autogouvernance

Si vous voulez inscrire dès le début l'autogouvernance dans la trame de votre entreprise, la première question à vous poser est de savoir si vous souhaitez appliquer un ensemble de solutions « prêtes à appliquer ». Si c'est le cas, alors Holacracy est le candidat le plus naturel, du fait de la documentation disponible et de l'existence de consultants, de facilitateurs et de formateurs pour vous aider. Si, au contraire, vous voulez vous doter de structures et de modes de fonctionnement qui vous soient propres, il y a trois points à voir dès le premier jour :

- La sollicitation d'avis (voir chapitre 2.3) : assurez-vous que dès le début tous les membres de l'entreprise aient le pouvoir de prendre toute décision, pourvu qu'ils consultent les collègues qui seront affectés par elle et ceux qui sont compétents en la matière. Si un nouvel embauché vient vous demander d'approuver une décision qu'il a prise, refusez-lui l'accord qu'il recherche. Qu'il soit bien clair que, dans une entreprise autogouvernée, personne, pas même le fondateur, n'est là pour « approuver » une décision. Cela étant dit, si vous êtes affecté de façon significative par la décision en question, ou si vous êtes compétent en la matière, vous pouvez bien entendu donner votre avis.
- Un mécanisme de résolution de conflits (voir chapitre 2.3) : si deux collègues sont en désaccord, il y a de bonnes chances qu'ils fassent remonter l'affaire jusqu'à vous, en tant que DG fondateur. Résistez à la tentation de régler la question à leur place. En revanche, il est temps de définir un mécanisme de résolution de conflits qui les aidera à le résoudre. (Vous serez peut-être impliqué plus tard s'ils ne trouvent pas un accord en face à face et si vous êtes choisi comme médiateur ou comme membre d'un jury.)
- Évaluation par les pairs et processus salariaux (voir chapitre 2.3) : qui décidera de la rémunération d'un nouvel embauché, et selon quel processus ? À moins d'y avoir réfléchi à froid, de façon délibérée, vous aurez peut-être recours à la méthode classique : en tant que fondateur, vous négociez avec le candidat et vous vous mettez d'accord sur un certain montant, que vous garderez sans doute secret par la suite. Mais pourquoi ne pas innover d'emblée ? Informez le candidat du salaire de ses collègues et laissez-le fixer

un montant, auquel ses collègues pourront réagir en lui conseillant de le diminuer ou de l'augmenter. De même, il est raisonnable de mettre tout de suite en place un mécanisme d'évaluation par les pairs, si vous décidez que l'évaluation est nécessaire. Si vous ne le faites pas, on viendra naturellement vous demander votre avis, à vous le fondateur, ce qui créera de facto une hiérarchie au sein de l'équipe.

Quatre pratiques en lien avec la plénitude

En tant que fondateur, votre présence et votre façon d'être seront pour beaucoup dans le fait que les gens se sentiront à l'aise de se montrer pleinement tels qu'ils sont. Plus vous vous révélerez tel que vous êtes, plus vous vous montrerez authentique et vulnérable, plus vous serez transparent sur vos forces et sur vos faiblesses, moins les autres auront peur d'en faire autant. Il se pourrait que ce comportement vous soit naturel mais, quoi qu'il en soit, au démarrage d'une entreprise, il y a des outils qui peuvent aider à s'enraciner dans davantage de plénitude. Quatre d'entre eux peuvent naturellement être utilisés dès les premiers jours :

- Les règles de base d'un espace protecteur (voir chapitre 2.4) : on ne peut se montrer pleinement tel que l'on est que si l'on sent qu'il n'y a pas de danger à le faire. De nombreuses entreprises trouvent utile de définir un ensemble de valeurs et de les traduire en comportements concrets à encourager ou à bannir entre collègues. Le mieux en général est de les fixer dans un texte, comme la *Charte des droits et des responsabilités des salariés et des clients* de RHD ou les *Principes de collaboration* de Morning Star. Dans certains cas, la jeune entreprise trouvera important de rédiger de bonne heure une première ébauche de document, sur la base des expériences, bonnes ou mauvaises, que ses membres ont faites dans les entreprises dans lesquelles ils ont travaillé précédemment. Dans d'autres cas, on écrira ce document chapitre par chapitre, chaque fois qu'un événement en déclenchera la nécessité. Quelle que soit la méthode choisie, faites en sorte qu'il ne soit pas rédigé par une seule personne, quand bien même il s'agirait de vous, le fondateur, mais qu'il soit bien le fruit d'un travail collectif et je conseille de confier à un ou plusieurs volontaires la tâche de mettre à jour ce document.

- Les locaux professionnels, bureaux ou usines (voir chapitre 2.4) : ce sont souvent des lieux sinistres et sans âme. Ils nous disent de façon subliminale : voici un environnement dans lequel on escompte que vous allez penser et agir selon des normes préétablies. Qu'est-ce qui vous empêche de créer un cadre de travail coloré, accueillant, chaleureux et décalé, tout en restant en phase avec la culture et le projet de l'entreprise ? Consacrez un jour ou un week-end à réfléchir tous ensemble à l'agencement et à la décoration des lieux. Lâchez-vous, oubliez toute idée préconçue de ce à quoi un lieu de travail doit ressembler. Cela aidera tout le monde à se rappeler que cet endroit n'est pas comme les autres et que, tout comme le bâtiment lui-même, chacun est invité à ne ressembler qu'à lui-même.
- Le processus d'intégration (voir chapitre 2.5) : c'est un processus stratégique pour que les nouveaux membres de l'équipe se sentent bienvenus et comprennent comment vous fonctionnez. Quelle est l'expérience idéale que les nouveaux embauchés doivent vivre dans les heures, les jours et les semaines de leur arrivée ? Quelle formation fondatrice devrait être suivie par tous ? Autonomie, écoute en profondeur, gestion constructive des conflits, création d'un environnement protecteur, compétences de production... ?
- Méthodes de réunion (voir chapitre 2.4) : dans les premiers temps d'une entreprise, on se réunit souvent afin de partager l'information. Pour éviter le syndrome habituel des réunions – montée en puissance de l'ego, la voix des uns étouffée par celle des autres – vous pouvez y intégrer un protocole qui invite chacun à se connecter à son être profond. Il peut s'agir simplement de commencer par une minute de silence, ou un tour de table de remerciements, mais il est possible aussi de choisir un processus de décision structuré, comme ceux qui sont mis en œuvre par Holacracy et par Buurtzorg.

Deux pratiques en lien avec la raison d'être

Si vous mettez votre énergie dans la création d'une affaire, d'une association, d'une école ou d'un hôpital, il est plus que probable que le projet de votre entreprise soit en harmonie profonde avec votre parcours de vie. Communiquez votre histoire et votre passion à votre équipe en particu-

REINVENTING ORGANIZATIONS

lier, mais aussi à d'autres. Plus vous le ferez, plus vous les aiderez à définir leur relation au projet de l'entreprise. Certains fondateurs trouvent que le projet va tellement de soi qu'ils concentrent toute leur énergie sur sa mise en œuvre, oubliant de parler du pourquoi, de la raison d'être qui sous-tend les efforts de chacun. Il y a une autre chausse-trappe à l'autre bout du spectre : certains fondateurs prêchent la mission d'une façon telle qu'ils donnent l'impression d'être les seuls à pouvoir légitimement la définir et en parler.

Ce qui est sain pour le fondateur que vous êtes, c'est de voir, dès le début, que l'entreprise a sa vie et son projet propres, distincts de vos souhaits et de vos désirs. Pendant une brève période, c'est peut-être surtout vous qui allez les exprimer mais, dès que d'autres vous rejoindront, ils devraient eux aussi être capables de sentir quel est le projet global et trouver leur façon propre d'entrer en relation avec lui et lui donner expression. Deux outils peuvent y contribuer :

- Le recrutement (voir chapitre 2.6) : le processus de recrutement est une excellente occasion pour les candidats d'examiner à fond si et comment le projet de l'entreprise est en affinité avec leur vocation et leurs aspirations personnelles. Il donne parfois lieu à des échanges extraordinairement profonds et parfois même émouvants. Il arrive que le candidat sente quelle direction l'entreprise pourrait être amenée à prendre, avant même d'avoir été embauché.
- Le rituel de la chaise vide (voir chapitre 2.6) : la « chaise vide » est un rituel simple qui peut être proposé dès le premier jour. À la fin de chaque réunion, ou à tout moment de la réunion, un membre de l'équipe peut aller occuper la chaise vide qui représente le projet de l'entreprise et se mettre à l'écoute de la réponse à une question comme : « Est-ce que cette réunion a été vraiment utile à l'entreprise ? »

CHAPITRE 3.3

TRANSFORMER UNE ENTREPRISE

C'est peut-être dans une transformation intérieure radicale et dans le passage à un autre état de conscience que réside notre seul espoir véritable de sortir de la crise où nous a plongés la domination du paradigme mécaniste occidental. – Stanislav Grof

La plupart des entreprises que j'ai étudiées pour ce livre ont commencé à expérimenter des formes alternatives de management depuis leur création, mais une minorité d'entre elles fonctionnaient au sein d'un paradigme Ambre ou Orange avant de se transformer en entreprises Opale. L'usine FAVI était excessivement hiérarchisée et fonctionnait sur le mode du contrôle avant que Jean-François Zobrist ait entrepris de la secouer. AES est un cas spécial : elle a fonctionné sur un mode pionnier dès le départ mais, dans les années 1980 et 1990, sa croissance très rapide s'est traduite par le rachat de douzaines de centrales gérées de façon classique et qui ont toutes réussi leur transition vers un management Opale. Et puis il y a HolacracyOne, cabinet conseil dont la spécialité est de mettre en place l'autogouvernance dans des entreprises existantes.

Il ne s'agit là que de trois entreprises, mais je suis convaincu que leur histoire offre des points de vue stratégiques et de quoi nourrir la réflexion de dirigeants qui aimeraient faire évoluer le mode de gestion de leur société. Je ne doute pas qu'à l'avenir, avec l'augmentation du nombre d'entreprises passant en mode Opale, nous affinerons notre compréhension des conditions qui facilitent cette bascule.

Que pouvez-vous donc faire pour aider votre organisation à adopter des structures et des modes de fonctionnement Opale ? Pour commencer, vous devez vérifier que les deux conditions nécessaires analysées au chapitre 3.1 sont bien remplies :

- Avez-vous un DG qui « pige » ? Est-ce qu'il voit le monde à travers un prisme Opale ? Est-ce que l'idée d'appliquer des principes Opale à la direction d'une entreprise lui tient à cœur ?
- Est-ce que les administrateurs « pigent » et soutiennent cette idée ?

Si le DG n'est pas partant, inutile de perdre votre temps et votre énergie, c'est sans espoir. (En revanche, vous pouvez essayer de faire évoluer « horizontalement » le paradigme dans lequel fonctionne l'entreprise vers une forme plus saine.) Si le DG a un vrai désir de s'engager dans cette voie mais que le conseil d'administration ne le suit pas, votre société s'embarque sur un chemin difficile parce qu'il y aura un conflit entre les deux visions du monde. Le mieux que vous puissiez faire est alors d'essayer de remplacer progressivement les anciens administrateurs par des nouveaux venus en accord avec sa raison d'être. Pour les raisons qui ont été analysées au chapitre 3.1 à propos des DG, je ne parierais pas un euro sur vos chances de convertir les membres actuels à votre point de vue par la seule force de votre argumentation.

Si les deux conditions nécessaires sont réalisées, voici la bonne nouvelle : il y a de nombreuses voies qui conduisent une entreprise vers le mode Opale et l'expérience semble indiquer que si le DG est persévérant, il y parviendra toujours, d'une façon ou d'une autre. Mais par où commencer ? Sur quoi se concentrer en premier ?

Les organismes vivants changent de façon progressive. N'essayez donc pas de tout bouleverser d'un coup. Il est raisonnable de commencer par une seule des trois révolutions Opale (l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être Évolutive) et d'effectuer les deux autres par la suite. Ainsi, quand une entreprise se gère toute seule, chacun passe son temps à prendre des initiatives, ce qui permet à l'entreprise d'avancer dans la réalisation de sa raison d'être sans que la direction ait à imposer d'en haut sa stratégie. De plus, en se concentrant sur l'un des niveaux, on a des chances de provoquer un début de changement aux autres niveaux. Inversement, vouloir révolutionner les trois niveaux à la fois risquerait d'imposer à l'entreprise un rythme de changement qu'elle ne peut pas suivre.

Réexaminez tout ce que l'on vous a dit... et rejetez tout ce qui fait injure à votre âme. – Walt Whitman

Essayez d'écouter ce qui correspond le mieux aux besoins de votre entreprise. C'est peut-être la raison d'être qui doit être définie en premier, parce qu'une fois en harmonie avec elle, les collègues en tireront l'énergie requise pour passer à l'autogouvernance et pour être pleinement eux-mêmes. Mais il peut être tout aussi juste de commencer par la plénitude de l'être et ainsi créer suffisamment de confiance et d'esprit de groupe pour faire passer des changements aux autres niveaux. À moins qu'il ne soit nécessaire de commencer par briser la hiérarchie. Il n'y a que vous et vos collègues qui puissiez sentir où il vaut mieux concentrer l'attention au commencement.

Créer les conditions de l'autonomie **(« *self-management* »)**

Les dirigeants qui ont mis en place l'autonomie dans leur entreprise m'ont tous fait part de la même constatation : les cadres moyens et supérieurs, ainsi que les fonctions supports, ont réagi très différemment des ouvriers. Soyez prêts à ce que la même chose se passe chez vous.

Les échelons inférieurs de la hiérarchie se prennent vite d'intérêt pour l'autonomie. La majorité de ceux qui n'avaient jusque-là guère eu l'autorité ou la marge de manœuvre pour prendre des décisions prendront goût à cette liberté de modeler leur travail comme il leur semble qu'il doit l'être. Nombre d'entreprises Opale soulignent l'importance stratégique de recruter les bonnes personnes, c'est-à-dire celles qui s'épanouiront dans un environnement autonome. Malgré cela, des exemples comme ceux de FAVI et d'AES, entre autres, montrent que l'absence de sélection préalable n'empêchera pas que, dans n'importe quel groupe, un pourcentage élevé d'ouvriers prenne goût à l'autonomie et en devienne d'éloquents défenseurs. Dennis Bakke raconte comment, chaque fois qu'il rachetait une centrale, dans quelque pays que ce soit, il se faisait dire que l'autonomie ne fonctionnerait jamais dans cet environnement-là :

Mon collègue Roger Naill et moi-même allions souvent ensemble faire le tour des centrales AES dans le monde, tout particulièrement

pour rencontrer le personnel des sites récemment rachetés. (...) Au moment des questions et des commentaires, l'une des premières remarques était invariablement : « Tout cela est bien intéressant, mais ça ne marchera pas parce que (...). » (...) Nous avons tout entendu : « (...) parce que nous sommes dans un pays communiste », « (...) parce que nous sommes dans un pays en développement », « (...) parce que nous fonctionnons autrement depuis trop longtemps pour que ça change », « (...) parce que nous ne sommes pas en Amérique », « (...) parce que nous avons un syndicat » (...) Avec Roger Naill, nous échangeons un sourire entendu en écoutant cette litanie d'objections à la vision d'AES. Nous savions que si nous étions persévérants et si nous réussissions à mettre en place des dirigeants en phase avec notre style, les objections fondaient en général comme neige au soleil. (...)

L'expérience acquise [en transformant des douzaines] d'entreprises dans le monde a été riche d'enseignements. La majorité des salariés s'épanouissent dans un lieu de travail libéré. L'âge, le sexe, l'éducation, l'orientation politique, la syndicalisation, la couleur de peau ou l'origine ethnique, et même le quotient intellectuel, n'influent guère sur la probabilité que quelqu'un aime ce type d'environnement et y réussisse¹.

Il y a bien entendu des exceptions. Des années d'obéissance et de soumission ont tellement blessé certaines personnes qu'on les dirait incapables de s'habituer à vivre sans patron. L'autonomie est exigeante : chacun doit assumer la responsabilité de ses actes et de ses relations ; personne n'est plus à l'abri des mauvaises nouvelles ni des compromis difficiles ; il n'y a plus de supérieur derrière lequel se cacher ou à qui renvoyer la balle. Ceux qui ne peuvent pas assumer la responsabilité qui accompagne la liberté préfèrent souvent partir se faire embaucher par une entreprise hiérarchisée classique.

Propriété psychologique

Même si la majorité finit par s'épanouir dans un régime d'autonomie, il se peut que la transition demande du temps. Dans la plupart des sociétés, les salariés du bas de l'échelle sont habitués à ce qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. Ils n'ont pas à se soucier de savoir si la société gagne de l'argent ou en perd. Ils n'ont pas à se préoccuper des opportunités ou des

menaces du marché : si les résultats sont mauvais ou si un changement s'impose, c'est un supérieur qui réagira et prendra les décisions. L'autonomie, quant à elle, s'appuie sur ce que les spécialistes appellent la « propriété psychologique » généralisée. Tout le monde, et pas seulement une poignée de dirigeants, est investi dans son travail, dans la raison d'être de l'entreprise, sa culture, ses résultats, son image, etc.

Le développement d'un sentiment de propriété psychologique constitue un processus ; ce n'est pas quelque chose qui se manifeste du jour au lendemain du seul fait que les salariés reçoivent la liberté de s'organiser eux-mêmes. J'ai observé que certains dirigeants croient que des salariés libérés des règles, des budgets et de l'encadrement se mettront spontanément à marcher à plein régime. C'est possible, mais seulement s'ils se sentent déjà fortement propriétaires de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, je ne me risquerais pas à le parier. Quand les salariés sont peu investis, quand ils considèrent leur travail comme une corvée à alléger le plus possible, il ne faut pas s'étonner s'ils prennent la liberté qui leur est donnée sans la responsabilité qui en est inséparable. Si des salariés ont travaillé pendant des années dans un système qui comptait essentiellement sur les objectifs et sur la pression hiérarchique pour les empêcher de relâcher leur effort, c'est exactement ce qu'ils feront si on leur supprime d'un seul coup les patrons et les objectifs.

Si vous avez la sensation que le sentiment de propriété psychologique est insuffisamment développé, il faut que vous réfléchissiez soigneusement à imaginer un processus créatif qui aide vos collègues à s'investir affectivement dans leur travail, l'entreprise, sa raison d'être et ses réussites.

Au chapitre 2.3, nous avons vu que les salariés d'une entreprise autogouvernée n'abusent pas de leur liberté du fait de la motivation intrinsèque qu'ils tirent de leur travail et de la raison d'être de l'entreprise ; l'émulation de leurs collègues et la pression du marché peuvent aussi contribuer à les faire jouer à leur meilleur niveau. Chacun de ces éléments compte dans le processus d'appropriation psychologique.

- *La raison d'être.* Si elle n'est pas claire, ou pas motivante, il serait utile de traiter ce problème avant de basculer dans l'autonomie (des idées pour le faire seront exposées plus loin).
- *L'émulation.* Comment faire en sorte que les collègues se sentent affectivement investis dans leur travail pour donner corps à une raison d'être ? Voici une suggestion : mettez les équipes au défi de

dresser un plan, de se fixer des objectifs et d'établir un budget. En amont, dites-leur qu'elles présenteront leur plan aux autres équipes lors d'une grande réunion, comme les unités opérationnelles de Morning Star le font tous les ans. À la fin des présentations, vous ferez voter les équipes, par exemple pour désigner les trois meilleurs plans. Elles devront disposer de suffisamment de temps pour se préparer et briller devant leurs pairs. Dans les petites structures, il est possible qu'il n'y ait pas assez d'équipes pour organiser un match amical. Dans ce cas, on peut imaginer que les plans soient présentés à l'actionnaire ou au conseil d'administration. On peut leur faire savoir en amont que c'est l'actionnaire ou le conseil qui décidera, en fonction de la qualité des présentations, d'accorder l'autonomie et de renoncer pour de bon à leur autorité hiérarchique. Quelle que soit la méthode adoptée, ce ne sont pas tant les présentations qui comptent que la phase de préparation. C'est dans le local de l'équipe que se construit l'investissement affectif des co-équipiers, dans leurs discussions sur le plan et sur les objectifs, et dans leurs réflexions sur ce qui est possible et ce qui est réaliste. De réunion en réunion, selon toute vraisemblance, les plus enthousiastes emporteront l'adhésion des plus réticents. Une autre source d'émulation est la transparence de l'information. Si les équipes partagent un indicateur commun, comme la productivité chez Buurtzorg, la simple publication de leurs résultats mensuels peut suffire. Je ne connais pas d'équipe qui ait envie de rester longtemps en bas du classement. À un certain moment, ses anticorps se libèrent : si elle a des résultats médiocres, c'est que quelque chose ne va pas, et sans doute qu'il n'y a pas de plaisir à travailler. Il viendra un moment où l'un des co-équipiers va parler et forcer un changement à se produire, dans un sens ou dans l'autre.

- *La pression du marché.* Chez FAVI, l'équipe qui produit pour un constructeur donné, Volvo par exemple, est informée toutes les semaines par le co-équipier commercial sur les commandes passées par Volvo et les prix pratiqués par les concurrents. La relation avec le client est si directe qu'ils savent qu'ils doivent rester sur leurs gardes au risque de voir leur poste menacé, non pas parce qu'un supérieur aurait décidé de les licencier mais simplement parce que les clients cesseront de leur passer des commandes. Dans des entreprises comme FAVI et Buurtzorg, où toutes les équipes ou presque sont en relation directe avec leurs clients, la pression du marché

incite naturellement à prendre des responsabilités et des décisions. Dans des entreprises qui ont des circuits plus longs, comme les usines de Morning Star ou les centrales électriques d'AES, l'effet est moins puissant, puisque la hausse ou la baisse des performances d'une équipe donnée n'a pas d'impact direct sur les clients mais se fond dans la performance d'ensemble.

Il y a une condition à réaliser avant de développer l'investissement affectif du personnel dans son travail et dans l'entreprise : c'est que le dirigeant qui veut mettre en place l'autogouvernance leur inspire confiance. Dans la plupart des entreprises, les travailleurs sont devenus instinctivement méfiants vis-à-vis des programmes de changement que la direction veut leur vendre. Si vous cherchez à imposer d'en haut des modes de fonctionnement autonomes à des travailleurs qui se méfient, vous risquez de les voir prendre la liberté sans la responsabilité, et de vous retrouver avec une société qui file tout droit vers la faillite.

En tant que dirigeant, vous ne serez suivi qu'à partir du moment où l'on dira de vous que vous êtes un peu différent des autres, que vous êtes sérieux et qu'on peut vous faire confiance même si on ne peut rien imaginer de plus absurde que ce que vous êtes en passe de faire, comme de renoncer à votre pouvoir. Chez FAVI, Zobrist n'a mis sa révolution en route qu'un an seulement après son entrée dans la société. Pendant cette première année, il était dans l'usine tous les jours à parler aux ouvriers, à poser des questions et à faire la preuve de la sincérité de son implication. En retour, quand on lui posait des questions, il parlait sans détours, dans son style non-conformiste, de ce qui selon lui devait changer. Au fil du temps, les ouvriers ont appris à avoir confiance en lui et en ses intentions.

Chaque fois qu'AES rachetait une centrale, trois ou quatre dirigeants des anciennes centrales du groupe étaient nommés à des postes clés. L'un d'eux deviendrait directeur de l'usine. (Souvenez-vous que le fait d'avoir un « DG » qui « pige » est une condition nécessaire et que le directeur d'une usine isolée fait un peu fonction de DG.) Comme Zobrist, ils évitaient de décréter l'autonomie dès les premiers jours. Ils prenaient le temps d'attendre que les ouvriers comprennent que le style de direction avait changé et que l'on pouvait se fier à leurs intentions. Il fallait souvent une année, parfois deux, avant qu'ils ne mettent en place la totalité des modes de fonctionnement autonomes d'AES.

Encadrement moyen et supérieur

La majorité des cadres moyens et supérieurs, ainsi que du personnel des fonctions supports se sent, au moins au début, menacée par la transition vers l'autogouvernance. Ne vous attendez pas à ce que cette perspective les fasse sauter de joie. Dans le meilleur des cas, ils n'y perdront que leur autorité hiérarchique. Mais c'est bien souvent leur fonction qui risque de disparaître, les forçant à se trouver autre chose à faire au sein de l'entreprise... ou en dehors. Ainsi, FAVI qui avait jusqu'à cinq niveaux hiérarchiques, n'a plus que le DG « au-dessus » des équipes autonomes.

La question centrale qui se posera à vous, quand vous adopterez des modes de fonctionnement autonomes, sera la façon de gérer la résistance qu'opposeront l'encadrement moyen et supérieur et les fonctions supports.

Ce n'est pas une surprise si les cadres dont l'autorité ou le poste est en jeu, et qui considèrent que le nouveau mode de fonctionnement est une absurdité, s'opposent passionnément au changement. Attendez-vous à ce que leur résistance soit le plus gros obstacle à la transition.

Les cas de FAVI et d'AES donnent à voir différentes manières de gérer cette situation avec élégance. Chez FAVI, Zobrist avait été recruté à l'extérieur et devait prendre ses fonctions de DG après quatre mois de double commande avec le DG sortant. Il savait qu'une direction à deux têtes est une bonne façon d'aller à la catastrophe. Il a donc suggéré que son prédécesseur reste seul décisionnaire pendant ces quatre mois, durant lesquels il n'a pris aucune décision et s'est contenté de se promener dans l'usine, de parler aux salariés, et de faire connaissance avec l'entreprise et son personnel. Un jour, il a eu comme une révélation : il a remarqué un ouvrier, une feuille de papier à la main, qui attendait devant la porte fermée à clé du magasin des fournitures. Zobrist lui a demandé ce qu'il attendait. L'ouvrier avait besoin d'une paire de gants neufs. La procédure exigeait qu'il obtienne de son supérieur un formulaire attestant que ses gants étaient usés et qu'il avait besoin d'une nouvelle paire. Maintenant, ce papier à la main, il devait attendre que le responsable des fournitures ouvre le magasin et lui donne sa paire de gants en échange du formulaire. Zobrist était perplexe. Pourquoi fallait-il mettre les fournitures sous clé ? Était-il impossible de faire confiance aux ouvriers ? Il fit un bref calcul

mental : le temps d'immobilisation de la machine qu'entraînait le respect de la procédure, coûtait à l'entreprise dix fois le prix de la paire de gants.

À ce moment-là, Zobrist a compris que le problème ne se limitait pas au magasin des fournitures. L'absence de confiance était partout : dans l'obligation de pointer en début et fin de journée ; dans les contrôleurs qualité qui vérifiaient que les ouvriers avaient fait leur travail correctement ; dans les cinq niveaux hiérarchiques qui séparaient le DG des ouvriers ; dans l'architecture du bâtiment, avec la fenêtre d'où le DG pouvait voir toute l'usine ; et dans le système de salaire variable qui punissait les ouvriers en retard ou insuffisamment productifs.

Pendant quelques mois, après sa prise de fonctions, Zobrist a essayé de discuter avec l'équipe de direction des moyens de supprimer certains de ces mécanismes de défiance mais il s'est heurté à une forte résistance. Au bout de neuf mois, le dernier jour ouvré de l'année, juste avant les fêtes de Noël, il décida de changer de méthode. Debout sur des caisses, il déclara que la façon dont les salariés étaient surveillés lui paraissait indigne. Il annonça qu'à la réouverture, il n'y aurait plus de pointeuses à l'entrée de l'usine ; qu'un système de salaire fixe serait instauré, et que les baisses de salaire sanctions seraient supprimées. Le magasin serait ouvert en permanence et l'on ferait confiance à chacun pour n'y prendre que ce dont il avait besoin, à charge pour lui de le noter sur le cahier pour les réassorts. Dernière mesure, le restaurant de direction serait fermé et tout le personnel déjeunerait dans la même salle.

L'équipe de direction verdissait et l'auditoire était plongé dans un silence complet. Il ajouta :

Comment allons-nous faire pour fonctionner à l'avenir ? À vrai dire, je ne sais pas. Je suis certain que vous méritez que nous fonctionnions autrement, mais je n'ai pas de modèle de remplacement. Je propose que, tous ensemble, nous faisons en allant, en gens de bonne foi, de bon sens, et de bonne volonté.

À la reprise, les cadres se sont plaints amèrement à Zobrist. Comment garderaient-ils leurs subordonnés dans le rang, maintenant qu'il leur avait retiré leurs carottes et leurs bâtons ? Zobrist leur a fait clairement comprendre qu'il n'y aurait pas de retour en arrière. Et il a partagé avec eux ce qu'il avait en tête : l'étape suivante serait l'autonomie des équipes. De toute évidence, cela signifiait qu'on n'aurait plus besoin de contremaîtres

ni de managers, et que certaines des fonctions supports disparaîtraient aussi. Il a ajouté qu'il n'y aurait pas de licenciements et leur a suggéré de prendre le temps de regarder autour d'eux, de parler avec les ouvriers et de se trouver ou de se créer une fonction utile. En tout état de cause, ils conserveraient leur niveau de salaire. S'ils ne réussissaient pas à se trouver quelque chose d'utile à faire, ou s'ils préféreraient reprendre un poste de direction dans une autre société, ils recevraient de confortables indemnités de départ. Au bout du compte, une seule personne, un ancien directeur commercial, a quitté FAVI. Plusieurs autres personnes, qui étaient proches de la retraite, se sont trouvés des fonctions à remplir pendant un an ou deux, le temps qui leur restait à travailler. La croissance rapide de FAVI a contribué à permettre aux autres de se trouver des nouveaux rôles.

L'histoire de FAVI est instructive à différents égards. Il y a bien sûr quelque chose d'ironique dans la décision du DG d'imposer l'autonomie d'en haut dans une dernière manifestation d'autorité hiérarchique. Mais si nous y regardons de près, nous voyons que Zobrist a fait un usage très délicat de son autorité, exerçant au minimum son pouvoir de décision. Il n'a ni conçu ni imposé de plan de réorganisation. Il n'a pas décidé de nouvelles affectations pour l'encadrement et les fonctions supports. Il n'a pas davantage décidé qui resterait et qui partirait. Dans la limite des contraintes fixées (la suppression des fonctions d'encadrement), il a laissé chacun libre de trouver la meilleure façon d'avancer, pour lui et pour l'usine. Nous sommes bien d'accord que nombre des anciens cadres ont vécu là, au moins temporairement, un des moments difficiles de leur carrière. Mais ils ont presque tous fini par s'épanouir dans leur nouveau rôle. Ils se sont aperçus qu'un poids avait été retiré de leurs épaules maintenant qu'ils n'avaient plus besoin d'imposer à leurs subordonnés des comportements et des niveaux de productivité, ni de cultiver les bonnes grâces de leur supérieur.

Les centrales électriques reprises par AES dans différentes parties du monde étaient tout aussi hiérarchisées que FAVI, si ce n'est davantage. La centrale du Kazakhstan, par exemple, comptait dix niveaux hiérarchiques. Dans la plupart des cas, quand AES finalisait l'acquisition, elle offrait de généreuses indemnités de départ aux cadres intermédiaires pour les inciter à aller chercher un poste ailleurs, car il ne resterait jamais suffisamment de fonctions à occuper pour les recaser tous. Comme FAVI, AES était claire sur sa volonté de faire évoluer la gouvernance des centrales et permettait aux cadres, en leur donnant une généreuse enve-

loppe, de décider eux-mêmes de leur avenir : soit trouver une fonction pour s'intégrer dans le nouveau système, soit chercher du travail ailleurs. AES a vécu la même chose que FAVI : les anciens cadres qui avaient décidé de rester ont fini par apprécier énormément de travailler dans un environnement non hiérarchisé. C'était tout particulièrement le cas des cadres intermédiaires qui s'étaient souvent trouvés pris entre le marteau des ordres qui tombaient d'en haut et l'enclume de leurs subordonnés, qu'ils devaient tenir dans le rang. Leur ciel s'est soudain dégagé quand les relations hiérarchiques n'ont plus été qu'un souvenir.

La gestion des relations avec les cadres moyens et supérieurs, ainsi qu'avec les collègues des fonctions supports, est probablement le plus grand défi que vous aurez à relever quand vous ferez passer une entreprise au stade Opale. Un autre point clé sera de déterminer la structure qui conviendra le mieux à votre entreprise : des équipes autonomes, comme chez Buurtzorg ou FAVI ? Des relations contractuelles de gré à gré, comme Morning Star ? Des cercles emboîtés à la façon d'Holacracy ? La décision sera certainement influencée par votre secteur et votre type d'activité. Il serait trop long d'analyser ici les mérites respectifs des différents types de structures, mais si vous souhaitez approfondir le sujet, vous pouvez consulter l'annexe 3, qui traite des différences entre ces modèles et des questions à traiter avec votre équipe pour identifier la structure qui répond le mieux à vos besoins.

Le troisième point a trait au rythme auquel vous allez mettre en place les modes de fonctionnement autonomes. En une fois, dans un « big bang » ? Ou progressivement ? Quelle est la proportion de ce que vous devez imposer au minimum et de ce que vous devez laisser émerger naturellement ? Il n'y a évidemment pas de réponse universelle à ces questions. Chaque entreprise parcourt un chemin qui n'appartient qu'à elle et nécessite une approche qui lui est propre. Nous pouvons cependant distinguer entre trois grandes façons de faire, qui donnent un cadre utile pour réfléchir à la transformation d'une entreprise. Je les ai appelées le « chaos créatif », « la redéfinition par la base » et le « modèle prêt à l'emploi ».

Le chaos créatif

Cette approche consiste, pour le DG, à décider d'en haut, sur la base de l'autorité traditionnellement liée à son rôle, de priver son pouvoir d'un levier traditionnel : une fonction support comme le service planning ou un niveau hiérarchique, comme les contremaîtres, notamment. Ou, comme Zobrist chez FAVI, à supprimer un outil stratégique de manage-

ment, comme les pointeuses ou le système de salaire variable qui donnait aux contremaîtres du pouvoir sur les ouvriers. Cela va provoquer le chaos et c'est bien ce que vous espérez. Cette approche suppose que vous soyez convaincu que la puissance de l'organisation spontanée viendra à bout de ce chaos, et assez vite pour que ni les clients ni la raison d'être de l'entreprise ne fassent les frais de la transition. Si vous sentez que les salariés se sont déjà appropriés leur travail et leur entreprise, et si les ouvriers vous font confiance, il y a de bonnes chances qu'ils saisiront l'occasion. Ils se montreront à la hauteur et s'organiseront spontanément de façon à marcher vers un avenir où ils pourront donner libre cours à leur pouvoir et leurs talents. Dans le cas où vous sentiriez que l'appropriation psychologique de l'entreprise est encore fragmentaire, vous pouvez quand même parier sur vos chances de succès, surtout si vous n'avez pas réussi à entraîner l'encadrement, comme ce fut le cas pour Zobrist.

La redéfinition par la base

Dans une approche moins radicale, vous pouvez inviter tous les membres du personnel à imaginer ensemble l'avenir de l'entreprise. Faites en sorte que ce soit le groupe qui décide quelles structures lui semblent les plus pertinentes pour remplacer la pyramide hiérarchique et quels nouveaux processus seront mis en place (comme la sollicitation d'avis, la transparence de l'information et l'évaluation par les pairs). Plus vous impliquerez de personnes, mieux cela vaudra. Les techniques applicables aux grands groupes, comme la démarche appréciative (« *Appreciative Inquiry* »), le *Future Search* ou le *Process Design*, permettent de mettre à profit le bon sens de tous les membres de l'entreprise, même quand les salariés se comptent par centaines ou par milliers. Ce n'est certainement pas un luxe de faire intervenir un facilitateur expérimenté pour la préparation et le déroulement de ce genre de manifestation.

La redéfinition par la base requiert un certain nombre de conditions : que les salariés vous fassent suffisamment confiance pour être prêts à entrer dans le concept d'autogouvernance sous tous ses aspects et un encadrement qui, même s'il est opposé à l'idée, n'ira pas jusqu'à saboter votre initiative. Vous avez beaucoup de moyens à votre disposition pour préparer le terrain. Plus vous avez de salariés qui savent déjà ce qu'est l'autonomie et en quoi elle peut rendre leur vie professionnelle passionnante et riche de sens, plus les choses seront faciles. Pour cela, abordez le sujet, faites venir un conférencier, organisez des visites d'entreprises autogouvernées, distribuez des exemplaires de

ce livre ou de ceux qui sont cités dans la bibliographie, etc. AES a tiré grand profit de ce type de visites : les dirigeants syndicaux des centrales récemment rachetées étaient invités à aller passer quelques jours dans une des anciennes centrales et à découvrir « la joie au travail », nom sous lequel était désigné l'ensemble des pratiques managériales d'AES. Quand ils retournaient dans leur usine, ils étaient systématiquement devenus des avocats éloquentes de la nouvelle façon de procéder. S'agissant des cadres intermédiaires et supérieurs, ainsi que des fonctions supports, il est recommandé de leur donner un peu de visibilité sur leur avenir, avant le début de la réflexion collective. Si leur fonction actuelle disparaît, comment en trouveront-ils une autre ? Et s'ils ne trouvent pas de fonction qui les intéresse, ou s'ils décident de partir, qu'est-ce que la société fera pour les aider ?

Le modèle prêt à l'emploi

La troisième approche consiste à mettre en place un ensemble de pratiques d'autogouvernance qui ont fait leurs preuves. Holacracy est le candidat naturel dans ce cas. C'est un ensemble de pratiques interconnectées, conçu au départ par Ternary Software, pionnier de l'autogouvernance, et qui est devenu aujourd'hui un « système d'exploitation » adoptable par n'importe quel type d'entreprise. Il est rédigé avec précision sous forme d'une constitution ; il comporte des processus détaillés de réunion et de prise de décision ; des consultants agréés se chargent de la formation aux différents modes de fonctionnement et peuvent intervenir comme facilitateurs de réunion le temps que vous intégrez le système. L'adoption d'un ensemble de pratiques prêt à l'emploi, comme Holacracy, permet d'opérer la transition plus vite et plus en douceur. En outre, elle fait bénéficier de l'expérience accumulée de tous ceux qui ont testé ces pratiques innovantes et les ont continuellement améliorées.

Pour démarrer avec Holacracy, il faut d'abord définir une structure de départ constituée de cercles emboîtés et fixer une date de bascule, c'est-à-dire le jour où la structure, les modes de fonctionnement et les processus holocratiques entreront en vigueur et remplaceront les anciens. C'est le plus souvent le jour où le fondateur ou le DG adopte officiellement la constitution d'Holacracy. La structure de départ n'a aucun besoin d'être parfaite et elle peut même, par souci de simplicité, reproduire au début l'ancienne structure hiérarchique. Le processus de gouvernance holacratique la fera évoluer naturellement afin de s'ajuster au contexte et à la raison d'être de l'entreprise.

Bien entendu, vous pouvez aussi vous inspirer d'autres sources. L'Institut de l'autogouvernance créé par Morning Star a commencé à donner des formations de deux jours pour ceux qui voudraient en savoir plus sur ses pratiques managériales. Buurtzorg a publié de nombreux documents sur ses structures et ses modes de fonctionnement (seulement en néerlandais jusqu'à présent) et se montre prêt à collaborer avec des professionnels de la santé venus de l'étranger. De manière générale, les entreprises autogouvernées sont heureuses de partager leur expérience et leurs modes de fonctionnement avec tous ceux qui envisagent sérieusement de fonctionner de la même façon.

Quand une entreprise autogouvernée rachète une entreprise classique, il est clair qu'elle dispose en interne de son modèle d'organisation. Pour gagner du temps et par souci de cohérence, il est logique de ne pas réinventer la roue et d'inviter la nouvelle entité à adopter le système en vigueur. À ce titre, l'expérience d'AES est intéressante : la société a décidé d'étendre les mêmes modes de fonctionnement à toutes ses centrales, notamment la sollicitation d'avis et l'établissement du budget par les pairs, où qu'elles soient situées dans le monde. Cependant, le groupe n'a pas standardisé la façon de les introduire. Il a constaté que le contexte culturel et historique de chaque site appelaient une approche originale et spécifique. Ici, les modes de fonctionnement ont été introduits progressivement ; ailleurs, ils ont été regroupés et la centrale a basculé d'un coup, à une date fixée d'avance, par exemple le jour où les ouvriers signaient leur nouveau contrat. En ligne avec cette philosophie, AES mettait un point d'honneur à proposer aux cols bleus de passer du salaire horaire au salaire mensuel et, dans certaines centrales, le jour où ils signaient leur nouveau contrat était institué comme un jour de fête et comme jour d'adoption de l'ensemble des pratiques d'autogouvernance d'AES.

Créer les conditions de la plénitude

Selon toute probabilité, introduire des modes de fonctionnement qui permettent à chacun d'être authentiquement soi-même devrait être plus facile que d'installer des pratiques d'autogouvernance, pour au moins deux raisons :

- D'abord, la bascule vers l'autogouvernance peut susciter des résistances de la part des cadres qui vont y perdre leur pouvoir, voire

leur fonction actuelle. Concernant les pratiques qui invitent à être pleinement soi-même, elles peuvent susciter un certain malaise au début, mais si vous procédez avec délicatesse et sans contrainte, il est peu probable que vous rencontriez une véritable opposition. Plus nombreux seront ceux qui laissent tomber leur masque professionnel, plus les collègues, y compris ceux qui se sentaient mal à l'aise, s'y mettront à leur tour et se rendront compte du plaisir qu'ils éprouvent à être davantage eux-mêmes au travail.

- Ensuite, alors que l'autogouvernance constitue un ensemble de pratiques interdépendantes (si vous supprimez le patron, il faut mettre en place des processus nouveaux pour notamment gérer les conflits, diffuser l'information, décider des rôles et des salaires). Les pratiques qui invitent à être pleinement soi-même peuvent être introduites dans l'ordre et au rythme qui conviennent le mieux à l'entreprise.

Deux approches différentes peuvent être utilisées, séparément ou en combinaison : graduelle ou plus globale.

L'introduction graduelle des pratiques de plénitude

Vous pouvez décider d'introduire les pratiques de plénitude une par une, en fonction de leur pertinence. Ainsi, vous pouvez commencer par suggérer d'adopter certaines procédures dans les réunions auxquelles vous participez (un tour de table d'enregistrement, de remerciements, une minute de silence...) et, si les participants y adhèrent, vous proposerez que ces procédures soient généralisées à toute la société. Quand vient la saison des évaluations, vous pouvez suggérer de changer la forme de l'entretien pour en faire un moment de réflexion sur le parcours d'apprentissage et la vocation du salarié. Enfin, si vous prévoyez de recruter, c'est sans doute le bon moment pour repenser le processus d'intégration.

Avant toute chose, vous devez vous-même laisser clairement tomber votre masque professionnel et vous montrer tel que vous êtes, aussi pleinement que possible. Ensuite, vous devez parler de la plénitude et expliquer pourquoi vous pensez que c'est important d'être soi-même à son travail. Vos collègues ont plus de chance d'adopter cette façon d'être s'ils en comprennent les motifs sous-jacents. Les histoires frappent toujours plus que les arguments, surtout quand il s'agit d'histoires personnelles : pourquoi vous tient-il tellement à cœur de créer

une entreprise dans laquelle chacun est pleinement en relation avec les autres ? Pourquoi cela compte-t-il dans votre vie personnelle ? Vous pouvez aussi relier le thème de l'affirmation complète de soi à celui de la raison d'être de l'entreprise. En quoi lui est-il nécessaire que nous nous montrions tout entier ? De nombreuses études ont prouvé, par exemple, que la santé des patients s'améliore ou se détériore de façon significative en fonction des relations qu'ils entretiennent avec leurs médecins et leurs infirmières. D'autres études montrent que le niveau de la confiance qui règne dans une école (entre les professeurs, entre les professeurs et les élèves, entre les parents et les professeurs) est un des paramètres qui affectent le plus fortement les résultats scolaires³. Réfléchissez à la raison d'être de votre entreprise et vous verrez de façon claire et irréfutable que la plénitude et l'engagement au service de la raison d'être sont liés.

Si vous mettez suffisamment de passion et de vérité dans l'histoire que vous racontez, elle s'implantera dans la culture de l'entreprise. Certains viendront vous dire qu'elle trouve un écho chez eux. Faites-en les ambassadeurs de votre démarche. Demandez-leur quelles pratiques ils pensent pouvoir introduire et laissez-les prendre l'initiative. Si vous avez vous-même une idée sur une pratique à introduire, cherchez quelqu'un pour en prendre l'initiative. Plus il y aura de personnes pour diffuser ces pratiques, plus vite et plus profondément elles imprèneront l'entreprise.

L'introduction globale des pratiques de plénitude

Vous pouvez aussi inviter l'ensemble du personnel à réfléchir à l'intérêt d'être pleinement soi-même au travail et à concevoir collectivement des outils concrets pour en faire une dimension du travail quotidien. Les grands groupes ont à leur disposition de nombreuses techniques (démarche appréciative, *Future Search*, *Open Space*, etc.) qui permettent d'associer simultanément à cette démarche collective des centaines, voire des milliers, de salariés. Si vous n'avez pas eu la chance d'être témoin de la mise en œuvre de ces techniques, vous aurez sans doute du mal à imaginer qu'il soit possible de faire quoi que ce soit de productif avec autant de personnes. Ces méthodes ne mettent pas en œuvre l'autorité hiérarchique mais ont recours à des processus qui font appel à l'intelligence collective du groupe. Elles permettent ainsi de réaliser l'irréalisable, ou ce qui est prétendu comme tel : grâce au pouvoir de l'organisation spontanée, tout le monde est impliqué, chaque voix compte, sans que cela

empêche de produire des résultats très concrets. Quand chacun se met à l'écoute de ce qui fait le plus sens pour lui, et constate que ses collègues parlent de ce qui les touche le plus profondément, cela libère une formidable énergie dans l'entreprise.

Un exemple inventé mais vraisemblable donnera une idée de la façon dont ce genre de processus peut se déployer. Supposons que vous travaillez dans une usine d'environ 500 salariés qui vient de passer à l'autogouvernance. La transition a connu son lot de défis, car la pensée hiérarchique reste souvent sous-jacente à l'attitude de chacun. Vous sentez qu'en invitant les collègues à être plus pleinement eux-mêmes, vous pourrez les aider à assumer avec davantage de confiance leur liberté et leurs responsabilités.

Pendant deux jours, vous faites arrêter les machines. Vous invitez les salariés à un séminaire hors site dans un grand entrepôt pour réfléchir à la question : « Comment pouvons-nous être vraiment nous-mêmes au travail ? » en appliquant la démarche appréciative (*Appreciative Inquiry*). (Bien entendu, des structures comme les hôpitaux ou les centres d'appels ne peuvent pas se permettre d'arrêter leur activité ; d'autres sont implantées sur des fuseaux horaires différents. Mais il y a des solutions astucieuses qui autorisent la participation de tout le monde par tranches successives.)

Un groupe de dix volontaires assisté par un facilitateur externe a préparé le programme. La plupart des collègues connaissent le thème grâce à l'invitation qu'ils ont reçue mais ils ne savent pas vraiment ce qui va se passer. À l'arrivée dans l'entrepôt, le premier jour, chacun est invité à s'asseoir au hasard à l'une des 70 tables rondes de huit places disposées dans la salle. Le facilitateur explique brièvement l'objectif de la première matinée : réfléchir à ce qu'être pleinement soi-même signifie pour chacun des collègues présents et se demander pourquoi cela pourrait être important à titre personnel et pour l'entreprise dans son ensemble. Sans plus de préambule, il demande aux participants de se mettre par deux et de se poser mutuellement les questions suivantes :

- *Est-ce que vous pouvez vous souvenir d'une époque où vous sentiez que vous pouviez vraiment être vous-même au travail, où vous n'aviez pas besoin de faire semblant ou de jouer le rôle que l'on attendait de vous ? Parlez-moi de cette époque.*
- *Comment vous sentiez-vous à cette époque ?*

- *Est-ce que vous perceviez une différence dans vos relations avec vos collègues (et peut-être avec vos clients, votre femme ou votre mari et vos enfants) ? Quelle était l'ambiance ?*
- *Est-ce que le fait d'être vous-même change quoi que ce soit dans votre travail ? Est-ce que vous vous sentiez plus productif, plus novateur, plus... ?*
- *En vous projetant vers cette époque, pouvez-vous vous rappeler quelles conditions vous permettaient d'être pleinement vous-même au travail ?*

Ces discussions deux par deux font remonter des centaines d'histoires fortes que dans bien des cas personne n'avait racontées auparavant. Les collègues révèlent de nouvelles facettes et commencent à se regarder les uns les autres sous un jour nouveau.

Une fois les discussions terminées, on demande à chacun de résumer son histoire devant toute sa table. Quand c'est fait, un micro passe dans la salle et ceux qui le souhaitent peuvent raconter leur histoire à toute l'assemblée. En à peine deux heures, chacun a été exposé à un grand nombre de points de vue sur ce que signifie être pleinement soi-même au travail – pour soi-même, pour le collègue avec lequel ils ont échangé, pour les six autres personnes de leur table, et finalement pour quelques-uns des membres du groupe. En entrant dans la salle, le matin, de nombreux collègues se demandaient ce que voulait dire cette histoire d'être soi-même au travail. Grâce à cette narration collective, ils se sont approprié le thème qui fait désormais sens dans leur contexte professionnel.

Avant d'aller déjeuner, les participants reviennent, table par table, sur la dernière question qu'ils devaient se poser – *quelles conditions vous permettaient d'être pleinement vous-même au travail ?* – et essayent d'identifier des conditions communes à tous les huit. Puis un micro passe à nouveau dans la salle pour permettre à un volontaire de chaque table d'énoncer les facteurs qu'ils ont identifiés, dont un certain nombre sont communs à beaucoup de tables, comme l'absence de jugement, le plaisir, le fait de se connaître les uns les autres, un but commun, etc. Pendant que les porte-paroles des différentes tables s'expriment au micro, un dessinateur met en scène les mots-clés dans une grande fresque murale improvisée, faisant émerger devant les yeux de tous l'image d'un environnement professionnel qui invite chacun à être authentiquement soi-même.

Après le déjeuner, les collègues vont préciser ce rêve d'un environnement professionnel qui leur permettra d'être pleinement eux-mêmes. On leur demande alors de réfléchir, toujours par tables de huit, au thème suivant :

Vous êtes tombé dans un profond sommeil et, quand vous vous réveillez, cinq ans plus tard, vous êtes stupéfait par ce que vous découvrez en retournant travailler. Les salariés de votre société semblent complètement à l'aise et détendus vis-à-vis de leurs collègues, débordants d'enthousiasme et d'énergie. Personne ne se cache derrière un masque ni ne fait semblant d'être autre que ce qu'il est. Tous et toutes utilisent pleinement leurs talents et semblent incroyablement vivants.

Racontez aux collègues de votre table ce que vous voyez, ce que vous entendez, le parfum que vous sentez et l'atmosphère que vous percevez. Quand une image collective a émergé de votre groupe, trouvez une façon de la communiquer à tous les participants : un sketch, une histoire, un dessin, une chanson, un poème, tout sauf une liste à puces !

La pièce commence à vibrer d'énergie, d'éclats de voix et de rire. Deux heures plus tard, le facilitateur demande à une douzaine de groupes de volontaires de monter sur scène et de présenter à leurs collègues leur vision de cet avenir où l'on est pleinement soi-même. Certains numéros sont drôles, d'autres sont touchants ; certains sont maladroits, d'autres quasiment professionnels. À chaque présentation, une nouvelle image de cet avenir désirable se crée dans la conscience collective, et le dessinateur s'inspire du numéro de l'équipe pour traduire en une gigantesque fresque murale le rêve collectif d'un avenir de plénitude.

Le lendemain matin, les participants sont invités à retrouver leur place aux mêmes tables que la veille afin de reprendre le fil là où ils l'avaient laissé. On leur propose d'imaginer deux ou trois initiatives qui permettraient de transformer en réalité leur vision de la veille. Très concrètement, il s'agit de savoir comment créer l'environnement qui permettrait à chacun de se montrer complètement tel qu'il est. Au bout d'une demi-heure, le micro se remet à circuler dans la salle et chaque équipe expose à tour de rôle les initiatives auxquelles elle a pensé. Le dessinateur crée une nouvelle fresque qui synthétise la centaine d'initiatives, de la plus grande à la plus petite, suggérées par les équipes. Vient alors le moment de définir des priorités. On donne à chaque participant trois pastilles

autocollantes qu'il doit placer sur la fresque, à côté des initiatives qui lui parlent le plus. Quand chacun a repris sa place, le facilitateur aide le groupe à évaluer le résultat. Vingt idées ont rassemblé la majorité des pastilles et, en discutant avec la salle, le facilitateur voit qu'elles s'organisent en cinq groupes :

- celles qui créent des occasions pour que chacun fasse connaissance avec les autres à un niveau plus profond (mieux on connaît les autres, plus il est facile d'être soi-même) ;
- celles qui définissent des valeurs et des lignes de conduite permettant de créer un espace d'interaction où l'on se sent à l'abri ;
- celles qui font du lieu de travail un lieu où l'on rit, le rire étant une formidable façon de faire tomber les masques professionnels trop sérieux ;
- la formation personnelle et collective sur des thèmes liés à la plénitude ;
- les changements à apporter à la disposition et à l'ambiance des bureaux et de l'usine.

Quand les participants reviennent après la pause, vingt *paperboards* (un par idée) ont été disposés contre les murs de la salle. Le facilitateur invite chacun à voter « avec ses pieds », en allant se placer à côté du *paperboard* qui représente l'idée qu'il a le plus envie de mettre en œuvre. Une fois que les groupes se sont formés, le facilitateur demande à chacun de se présenter à ses nouveaux co-équipiers, s'ils ne se connaissent pas déjà. Chaque groupe se met vite à réfléchir à une « formulation forte » de ce que sera l'avenir quand son initiative aura pris corps : une formulation puissante, au présent, dans la langue de tous les jours.

Après le déjeuner, chaque groupe échange ses formulations avec deux groupes voisins pour les faire réagir à chaud. Ayant intégré ces commentaires, le groupe commence à planifier ce qu'il y aura à faire et à distribuer les rôles. Ici encore, à intervalles réguliers, le facilitateur demande à un groupe ou à un autre de présenter l'avancement de ses travaux aux autres groupes pour les faire réagir et les aider à incorporer l'intelligence collective par de fréquentes itérations. Une fois achevé ce travail de planification et d'allocation de tâches, quand la première étape a été définie, il leur reste à répondre à une dernière question : *à quoi se sentent-ils prêts à s'engager devant l'ensemble de leurs collègues ?* Le micro passe de groupe en groupe : « Voici à quoi nous nous engageons, et vous pouvez

compter que ceci se produira sur notre lieu de travail dans les prochaines semaines. »

Le moment est venu de conclure la journée et le séminaire. Chacun se rassied. Pendant ces deux jours, il a été question d'être pleinement soi-même. Est-ce que quelqu'un veut dire ce qu'il retient de frappant de ce séminaire ? Au bout de quelques minutes, une première personne demande le micro : une femme dit qu'après tout ce qu'elle a entendu, elle voit ses collègues, ainsi que l'entreprise, sous un jour entièrement nouveau. D'autres soulignent l'énergie formidable qu'ils ont perçue dans les sessions de travail libre. Les derniers mots prononcés par un participant, avant de clore la journée, trouvent un large écho dans l'assistance : c'est un homme du service financier qui témoigne qu'il a souffert, pendant toutes ces années, d'essayer de paraître ce qu'il n'était pas, et qui dit combien il se réjouit à la pensée d'essayer, à partir de maintenant, d'être simplement lui-même quand il est au travail.

Les gens rentrent chez eux avec le sentiment que quelque chose a changé en profondeur. Le thème du séminaire – être davantage soi-même au travail – a déjà été mis en pratique au cours de ces deux jours. Des centaines d'histoires personnelles ont été racontées et plus chacun a vu les autres s'ouvrir, plus il s'est senti autorisé à s'ouvrir lui-même. En présentant leurs sketches, leurs poèmes ou leurs chansons, ils ont pris des risques et se sont montrés sous un jour drôle, maladroit ou décalé, et ils ont créé un vocabulaire et un imaginaire communs autour du thème. Même ceux qui étaient sceptiques sentent que quelque chose d'important s'est produit : il ne s'agit pas seulement de paroles en l'air mais bien de vingt initiatives concrètes, prêtes à être lancées, et qui inscriront la plénitude dans la pratique quotidienne.

Créer les conditions de réalisation de la raison d'être Évolutive

Avant de parler des outils qui permettent de mettre la raison d'être Évolutive au cœur du travail de l'entreprise, dissipons tout risque de malentendu.

La question n'est pas de fabriquer une profession de foi aussitôt oubliée, comme : « *Nous mettons toute notre énergie à produire les meilleurs*

bidules du pays, dépassant les attentes de nos clients, offrant des perspectives passionnantes à nos collaborateurs et des dividendes copieux à nos actionnaires ». Et c'est là ce qui paraît difficile à comprendre pour beaucoup : d'un point de vue Évolutif Opale, il ne s'agit pas de ce que vous croyez que l'entreprise doit être ou doit faire, comme le paradigme mécanique nous invite à le penser, car une machine a besoin d'instructions pour agir. Il s'agit au contraire de la façon dont vous et vos collègues ressentez pour quelle raison, sans équivalent, l'entreprise a d'exister dans le monde. Il s'agit de regarder votre société comme un organisme vivant avec son âme et sa raison d'être propres. Êtes-vous capable de vous mettre à l'écoute de ce que l'entreprise veut être, d'accompagner en dansant, pour reprendre la métaphore qu'utilise Holacracy, sa « raison d'être Évolutive ».

Utilisez pour cela les moyens qui vous sembleront le plus appropriés. Peut-être tout simplement une réunion durant laquelle les participants font silence et attendent que quelque chose surgisse. Peut-être des méthodologies particulières – la Théorie U ou la démarche appréciative – qui vous amèneront par étapes à dégager l'énergie créative propre à votre entreprise. Il se peut que la réponse émerge en une seule session, ou qu'il faille embarquer pour un voyage de six mois, d'un an, voire davantage, avant qu'elle ne se formule clairement.

Au plus profond de soi, tout le monde rêve d'un travail qui soit au service d'une raison d'être utile au monde. Tous les processus qui mettent cette raison d'être au cœur de la prise de décision seront très probablement accueillis avec joie même s'ils paraissent étranges au départ.

Plus vous impliquez de collègues dans le processus, plus il y aura d'oreilles pour écouter, et ceux qui y auront pris part se sentiront en relation personnelle avec la mission et feront le maximum pour qu'elle s'accomplisse.

Une fois que vous avez le sentiment de comprendre la raison d'être de votre entreprise, le défi suivant est de l'inscrire dans les échanges quotidiens et de s'appuyer sur elle pour orienter la prise de décision. En tant que dirigeant, vous pouvez jouer votre rôle en vous référant en permanence à la raison d'être de l'entreprise dans vos conversations ordinaires,

vos courriers électroniques et les réunions. Exprimez les raisons pour lesquelles vous y attachez un prix personnel. Demandez à chacun ce qu'elle signifie pour lui ou pour elle. Quand une décision importante est en discussion, rappelez à tous la raison d'être. Vous pouvez recommander la méthode de la chaise vide dans les réunions. Vous pouvez contribuer à faire changer le discours sur la concurrence, la part de marché, la croissance et le profit. (Ce qui permet de réaliser que la raison d'être de l'entreprise échappe à la concurrence ; que la croissance et le profit ne sont pas des buts, mais simplement des indicateurs de la réussite de l'effort de tous pour donner corps à la raison d'être.) Vous pouvez utiliser les circuits de communication, nouveaux ou anciens – message sur le blog, article dans le journal interne, affiches dans la salle de réunion ou invitation des clients à raconter leur histoire en assemblée générale. Enfin, vous pouvez prendre l'initiative ou, mieux encore, suggérer que quelqu'un la prenne, de mettre la raison d'être au cœur du processus de recrutement, du parcours d'intégration et des entretiens annuels d'évaluation. Quand elle aura pris racine, quand elle fera sens pour les collègues et imprènera le discours quotidien, vous pourrez suggérer des changements plus importants (cf. chapitre 2.4) comme revoir les processus de marketing et du développement de produits. Si vous êtes déjà passé à l'autogouvernance, vous pouvez aussi basculer d'un mode prévision-contrôle au mode perception-réponse, laisser tomber les objectifs et réduire budgétisation et planning au strict nécessaire.

Parmi les pratiques des trois révolutions Opale, c'est probablement celles qui ont trait à la raison d'être qui seront le plus facilement adoptées par les collaborateurs de votre entreprise. Au début, il faudra peut-être à certains un peu de temps pour intégrer l'idée qu'elle a sa propre énergie créative et qu'elle sait où elle va. Mais, au plus profond de soi, tout le monde rêve d'un travail qui soit au service d'une raison d'être qui ait du sens, si bien que la plupart des gens s'y associeront avec tout leur cœur.

J'espère que ce chapitre vous aura donné des éléments de réflexion sur le parcours d'une entreprise qui veut adopter les modes opératoires Évolutifs Opale. L'expérience de FAVI, d'AES et d'Holacracy montre qu'il est peu probable que cela se fasse de façon ordonnée et linéaire. Par nature, il y aura des progressions et des régressions. Le processus sera parfois difficile, parfois exaltant.

Encore une suggestion : si vous jouez un rôle central dans la transformation, essayez d'être aussi conscient que possible de votre façon d'être.

REINVENTING ORGANIZATIONS

Quel impact a-t-elle sur les autres, consciemment ou inconsciemment ? Quelles peurs, quels désirs, quels besoins vous font agir ? Envisagez de demander à quelqu'un, dans l'entreprise ou en dehors, de vous renvoyer votre image et de vous aider à agir en pleine conscience. Plus vous apporterez de confiance, d'amour et de bienveillance, mais aussi de conscience et de détermination, plus cela facilitera la transition.

Il y a une autre leçon extraordinaire à tirer de FAVI, d'AES, d'Holacracy et des autres : si le DG veut vraiment que le changement s'opère et qu'il offre une présence juste, le changement s'opèrera. L'autogouvernance rencontrera sans doute des résistances, surtout de la part de l'encadrement supérieur et intermédiaire. Mais comptez aussi sur le fait que la majorité des salariés ne manquera pas l'occasion de participer à la renaissance de l'entreprise, si les intentions du DG sont comprises et inspirent confiance.

CHAPITRE 3.4

LES RÉSULTATS

L'idéologie du leadership et du management qui soutend les grandes entreprises aujourd'hui impose autant de limites à leur réussite que l'idéologie féodale en imposait à la réussite économique aux XVI^e et XVII^e siècles.
– Gary Hamel

Les pingouins sont des créatures bizarres et drôles. Leurs jambes trop courtes sont mal commodes et ils marchent moins qu'ils ne titubent, leur corps basculant d'un bloc sur un pied et puis sur l'autre, agitant de temps en temps les ailes pour garder leur équilibre. Il ne serait pas absurde de se demander comment l'évolution a pu produire des animaux aussi maladroits. Mais quand ils quittent la terre ferme pour plonger dans l'eau, c'est tout autre chose. Les pingouins sont doués pour la nage : rapides, agiles, et heureux dans l'eau, ils peuvent nager plus de 2 000 kilomètres en dépensant une énergie équivalente à celle d'un litre d'essence. Aucune machine ne peut rivaliser en termes d'efficacité.

Le pingouin offre selon moi une bonne métaphore de la puissance de l'environnement dans lequel nous fonctionnons et qui détermine le potentiel que nous pouvons réaliser. Chaque fois que l'humanité a franchi un nouveau stade de conscience, le nouveau modèle de collaboration qu'elle a créé – Rouge, Ambre, Orange et Vert – lui a permis de déployer davantage ses talents et son potentiel. Aujourd'hui, nous sommes une fois de plus à la croisée des chemins. Malgré la prospérité sans précédent et l'espérance de vie que l'entreprise moderne nous a permis de conquérir au cours des 100 dernières années, je sens qu'au sein de ce modèle d'entreprise, les humains continuent de tituber maladroitement comme

des pingouins sur la terre ferme, nos talents et notre potentiel se heurtant aux limites qu'impose la multitude des maux de la vie professionnelle : politique interne, luttes intestines, bureaucratie, silos, pannes de communication, résistance au changement et ainsi de suite. Les entreprises pionnières présentées ici montrent qu'il peut suffire d'un changement de contexte pour travailler de façon fluide, joyeuse et sans effort, comme un pingouin dans l'eau.

Dans le passé, chaque changement de modèle d'organisation s'est accompagné d'un bond en avant des résultats. Cela pourrait-il être aussi le cas avec le modèle Opale ? Est-ce que les entreprises Opale, comme le suggère la métaphore des pingouins, nagent plus vite et plus loin que leurs homologues qui fonctionnent sur des principes Ambre, Orange ou Verts ?

Avant d'essayer de répondre à cette question, prenons le temps de l'examiner attentivement. D'une certaine façon, elle est plus Orange qu'Opale. La plupart des ouvrages de management promettent à leurs lecteurs d'améliorer leurs résultats (« les recettes secrètes pour doper votre chiffre d'affaires, vos profits et votre part de marché »). Le livre que vous avez entre les mains se vendrait certainement beaucoup plus si cette promesse était au cœur de son message plutôt que d'être reléguée ici, dans l'avant-dernier chapitre. N'oubliez pas, comme nous l'avons vu au chapitre 1.2, que, dans les stades pré-Opale, la motivation est liée à des facteurs extrinsèques. Au stade Orange, la réussite se mesure en général en termes d'argent, de profit et de statut.

Au stade Opale, la motivation bascule vers des facteurs intrinsèques : faire ce que l'on sent juste, en relation à ses valeurs et à ses convictions. Cela m'a été confirmé par mes échanges avec les DG fondateurs des entreprises que j'ai étudiées : ce n'est pas pour engranger des résultats supérieurs qu'ils ont essayé des nouvelles méthodes de management. Le moteur de l'invention de nouvelles formes d'organisation résidait dans l'impératif intérieur d'opérer un vrai changement, de travailler dans un environnement à leur goût, d'agir en harmonie avec leur vision du monde. Le mode classique de direction d'une entreprise n'a pas de sens pour eux. Il est en contradiction avec leurs valeurs et leurs convictions profondes sur le sens du travail et la façon dont on doit se comporter les uns avec les autres. Gagner davantage d'argent, pour eux ou pour l'entreprise, n'a jamais été une motivation essentielle, même si, a posteriori, ils sont tous convaincus que le nouveau modèle qu'ils ont inventé s'est révélé infiniment plus productif que l'ancien. Cela ne veut bien entendu

pas dire que l'efficacité ne compte pas dans le paradigme Opale : mais elle compte pour une raison différente. Quand nous cherchons à donner corps à une raison d'être qui fait profondément sens, nous voulons être efficaces ! De ce point de vue, celui de la raison d'être, il est vraiment intéressant de savoir si les entreprises Opale peuvent aussi être à l'origine d'une révolution en termes de résultats.

Cette question est importante pour deux autres raisons. Pour commencer, les dirigeants qui s'embarquent dans la création d'une entreprise Opale alors que le paradigme Opale vient seulement de commencer à émerger dans le monde auront à naviguer vent debout. Ils entendront dire jusqu'à plus soif que leurs choix sont risqués, voire totalement absurdes. Les succès, et même ceux spectaculaires, de certains autres pionniers pourront les rassurer et les rasséréner. Et si nous ne considérons plus le problème du point de vue d'une entreprise mais de celui de la société dans son ensemble, la question devient réellement urgente. Einstein a dit, c'est bien connu, que l'on ne peut pas résoudre un problème sans sortir du mode de conscience qui l'a créé. S'il a raison, nous n'aurons pas les moyens d'éloigner la menace des crises provoquées par la modernité (réchauffement climatique, surpopulation, épuisement des ressources naturelles, destruction des écosystèmes) avec des organisations modelées par la pensée de la modernité. Notre meilleur espoir d'un avenir durable repose sans doute dans l'idée que nous pouvons avoir accès à des moyens radicalement plus puissants pour résoudre les grands problèmes d'aujourd'hui.

La preuve par l'exemple

Les études conduites pour écrire ce livre ne permettent pas de valider ou d'invalider statistiquement la promesse que les entreprises Opale permettront un nouveau bond en avant de l'humanité. D'abord, pour des raisons méthodologiques : sur quelles bases choisit-on les entreprises Opale ? Quel est le groupe de contrôle ? Comment pondérer les éléments extérieurs au modèle organisationnel (la stratégie, la technologie, les conditions du marché, le talent, la chance, et ainsi de suite) ? Et, plus crucial encore, qu'est-ce qui définit le succès ? La rentabilité, la part de marché ou l'augmentation de la valeur de l'action ? Ce sont des indicateurs faciles à quantifier mais sans grande pertinence d'un point de vue Opale. De ce point de vue, ce qui est pertinent, c'est de savoir dans quelle mesure l'action de l'entreprise va dans le sens de sa raison d'être, et c'est

un genre de variable qu'il est difficile de réduire à un chiffre unique. Formuler la question de façon scientifique est, pour des raisons pratiques, si difficile à faire que toute réponse qui se voudrait scientifique serait au mieux discutable. Nous allons donc devoir chercher une réponse du côté des témoignages et des exemples individuels. La taille de l'échantillon étudié – une douzaine d'entreprises – ne permet pas de tirer des conclusions générales, mais elle témoigne de la capacité des entreprises Opale à dégager des résultats spectaculaires¹. La première société présentée dans ce livre était Buurtzorg, l'organisation néerlandaise de soins à domicile : revenons-y donc. L'une des caractéristiques les plus frappantes de Buurtzorg est son rythme de croissance très rapide : elle est passée de 10 salariés à sa création, en 2006, à 7 000 mi-2013, employant alors les deux tiers des infirmières à domicile du pays. Dans ce qui était jusque-là un marché concurrentiel stable, les infirmières ont littéralement déserté les fournisseurs de services de santé classiques pour rejoindre Buurtzorg.

Buurtzorg est également une fantastique réussite financière. En 2012, elle a dégagé un excédent d'environ 7 % de son chiffre d'affaires, ce que nous pourrions appeler « profit » si Buurtzorg n'était pas une association sans but lucratif. C'est d'autant plus remarquable que sa croissance explosive est consommatrice de capital : chaque nouvelle équipe lui coûte 50 000 euros avant de parvenir à l'équilibre. Si on ne prend en compte uniquement les équipes à l'équilibre, Buurtzorg fait une marge à deux chiffres, grâce à ses frais généraux faibles et à sa productivité élevée. Quand la croissance ralentira, sa rentabilité lui donnera la possibilité de commencer à révolutionner d'autres secteurs de la santé.

Du point de vue de Buurtzorg, ce qui compte vraiment c'est la qualité de la prise en charge. Croissance et bilan solide n'ont de sens que dans la mesure où ils lui permettent de toucher davantage de patients. Et les résultats médicaux de cette prise en charge sont spectaculaires. Les conclusions d'une étude d'Ernst & Young ont été citées au chapitre 2.2 :

- en aidant ses patients à redevenir autonomes, Buurtzorg réduit de près de 40 % en moyenne le temps de soins par rapport aux autres organisations infirmières, ce qui est ironique quand on pense que le personnel infirmier prend le temps de boire un café, de parler avec le patient, la famille et les voisins, alors que les autres entreprises chronomètrent chaque « produit » à la minute près ;
- les patients restent moitié moins longtemps en soin ;

- les demandes d'admission aux urgences sont réduites d'un tiers, et quand l'hospitalisation est inévitable, le séjour moyen est plus court ;
- il en résulte des économies considérables pour la sécurité sociale néerlandaise : Ernst & Young estime qu'elles se monteraient à près de 2 milliards d'euros par an si toutes les entreprises de services à domicile avaient les mêmes performances que Buurtzorg. À l'échelle de la population des États-Unis, elles atteindraient environ l'équivalent de 49 milliards de dollars et de 7,9 milliards d'euros à l'échelle de la France. Ce n'est pas rien, et il ne s'agit que des soins à domicile. Imaginez que les hôpitaux, qui sont incomparablement plus gros, soient gérés de la même manière...

Dans les enquêtes, patients et médecins donnent une note au service offert par Buurtzorg sensiblement supérieure à celle de ses homologues². Et les infirmières sont tout aussi enthousiastes. Buurtzorg a été élue « Employeur de l'année » pour la deuxième fois consécutive en 2012. Chaque fois qu'un patient et une infirmière se rencontrent au sein d'une relation qui honore la bienveillance des êtres humains, un petit miracle se produit. Buurtzorg a trouvé la recette qui permet à ce miracle de se produire à très grande échelle, jour après jour.

FAVI, la fonderie de cuivre française, comptait 80 salariés dans les années 1980 quand elle a commencé à mettre en place des modes opératoires Opale. Elle a depuis largement justifié sa raison d'être de créer des emplois industriels épanouissants dans la zone déshéritée qu'est le nord-est de la France. Tous ses concurrents européens ont mis la clé sous la porte et délocalisé leur production en Chine. Non content d'avoir résisté à la tendance, FAVI emploie aujourd'hui plus de 500 salariés. Tout aussi remarquables sont ses résultats financiers. La fonderie exerce principalement dans l'équipement automobile, secteur impitoyable où elle se heurte à la concurrence chinoise. Malgré cela, elle réalise l'exploit de payer ses ouvriers sensiblement au-dessus du marché (en année ordinaire, ils touchent en distribution de bénéfices l'équivalent de 17 ou 18 mois de salaire), ce qui ne l'empêche pas de réaliser bon an mal an une marge après impôts de 5 % à 7 %.

Une grande partie de ce que nous appelons management consiste à faire en sorte qu'il soit difficile de travailler.

– Peter Drucker

Elle a également montré une extraordinaire capacité d'adaptation en temps de récession. En 2009, quand la crise financière de 2008 s'est répercutée sur l'économie, le chiffre d'affaires de FAVI a dégringolé de 30 %. Fidèle à son style, elle a évité de licencier et a malgré cela réussi à dégager une marge nette de 3,3 %, en pleine crise. En 2012, la demande d'équipements automobiles s'est de nouveau effondrée, de 22 % cette fois, et pourtant FAVI a terminé l'année avec une marge opérationnelle de 12 %.

Autre indicateur de succès, FAVI est connue de ses clients pour l'irréprochable qualité de ses produits et sa fiabilité. Depuis le milieu des années 1980, elle n'a pas connu un seul retard d'expédition. Une histoire qui remonte à quelques années témoigne de la fierté que cet historique inspire à ses ouvriers. Un jour, l'une des mini-usines a rencontré un souci technique sur une commande qui, une fois le délai d'acheminement par camion pris en compte, risquait d'entraîner quelques heures de retard sur la date de livraison prévue. L'équipe a loué un hélicoptère pour que les pièces soient livrées à temps. Quelques heures plus tard, le client interloqué a téléphoné à Jean-François Zobrist pour lui dire qu'il avait encore des pièces en stock et que l'hélicoptère n'était pas nécessaire. Zobrist lui a répondu que louer un hélicoptère pouvait passer pour une dépense excessive, mais que c'était pour l'équipe une façon d'affirmer son implication et la fierté que ses membres mettaient dans leur travail, et que cela n'avait pas de prix.

Il serait trop long et, au bout du compte, ennuyeux et redondant de chanter les succès des autres sociétés étudiées ici, comme je l'ai fait pour Buurtzorg et pour FAVI. Mais ce qui est vrai de ces deux entreprises l'est aussi de RHD, Sun Hydraulics, Heiligenfeld, Morning Star et des autres : elles semblent marquer des points sur tous les tableaux en même temps. Elles offrent à leurs salariés un espace d'épanouissement ; elles payent des salaires supérieurs au prix du marché ; elles font de la croissance année après année, tout en dégageant des marges remarquables ; elles témoignent d'une grande capacité d'adaptation quand la conjoncture se retourne bien qu'elles choisissent de ne pas licencier et, ce qui est peut-être le plus important, elles permettent l'accomplissement d'une haute mission.

Je veux souligner un paradoxe frappant : ces sociétés sont très largement bénéficiaires alors que, au moins d'un point de vue Orange, elles semblent ne faire aucun cas des bénéficiés. Souvenez-vous qu'elles n'éta-

blissent pas de budget détaillé, qu'elles n'ont pas de situation budgétaire mensuelle ni d'objectifs commerciaux et que les salariés sont libres d'engager toutes les dépenses qu'ils jugent nécessaires sans avoir à demander une autorisation de la hiérarchie. Bien qu'elles se préoccupent d'abord de faire ce qui doit être fait, et non de profitabilité, leurs profits sont astronomiques. Prenez l'exemple de Morning Star, qui opère dans le secteur à faible marge de la transformation de la tomate : la petite entreprise a dégagé de tels profits que d'un seul camion, elle est devenue le numéro un mondial de la transformation des tomates en finançant sa croissance sans avoir besoin d'injecter du capital, grâce à sa propre trésorerie et des emprunts bancaires. De même, Heiligenfeld est devenue un réseau d'hôpitaux psychiatriques en autofinçant sa croissance sur ses seuls bénéfices. Sun Hydraulics dégage des marges brutes de l'ordre de 32 % à 39 % et des marges nettes de 13 % à 18 %, pourcentages que nous associons plus spontanément au secteur informatique qu'au secteur manufacturier.

L'ego est la ligne invisible de votre compte de résultat.

– D. Marcum et S. Smith

Il ne s'agit ici que d'une série d'exemples qui ne possèdent aucune validité statistique, mais elle montre sans l'ombre d'un doute que les entreprises Opale peuvent dégager des résultats qui sont au moins comparables à ceux des meilleures entreprises classiques. Malgré tout ce que l'on peut entendre, un dirigeant qui entraîne son entreprise sur les voies Opale ne prend pas un risque insensé, et il y a de bonnes raisons de soutenir le contraire : en adoptant une structure et des modes de fonctionnement Opale, il peut viser des résultats qui seraient pratiquement hors d'atteinte autrement. Quant à savoir si ces révolutions nous emmèneront vers un avenir plus soutenable, seul le temps le dira, bien entendu.

Les moteurs d'une performance révolutionnaire

Comment expliquer les résultats spectaculaires des entreprises pionnières étudiées dans ce livre ? Cette question peut être abordée sous différents angles. Nous pouvons bien sûr faire référence aux trois révolutions

Opale : d'abord, la puissance est démultipliée quand tout le monde a du pouvoir, plutôt que seulement quelques-uns au sommet (autogouvernance) ; ensuite, le pouvoir est utilisé à meilleur escient quand chacun est davantage lui-même au travail (plénitude) et, enfin, les choses trouvent d'une certaine façon leur juste place quand le pouvoir et la sagesse de chacun s'alignent sur la force vitale de l'entreprise (raison d'être Évolutive).

Une autre façon d'aborder cette question est de raisonner en termes d'énergie, parce que dans la vie tout finit par revenir à une question d'énergie. Le passage à des structures, des pratiques et une culture Évolutive Opale libère des énergies formidables qui étaient jusque-là refoulées, indisponibles et qu'il devient possible d'exploiter et de canaliser avec davantage de clarté et de sagesse à des fins productives. Ce point de vue permet donc de formuler quelques-uns des moteurs concrets qui permettent à ces entreprises de dégager leurs résultats spectaculaires.

Libérer des énergies jusque-là indisponibles

- *Grâce à la raison d'être* : les énergies individuelles sont dopées quand chacun s'identifie à une raison d'être qui le dépasse.
- *Grâce à la répartition du pouvoir* : l'autonomie est source d'énormément de motivation et d'énergie. Il n'est plus question de travailler pour un patron mais d'être à la hauteur d'exigences intérieures, qui sont en général beaucoup plus élevées et contraignantes.
- *Grâce à la formation* : l'autonomie incite à se former en permanence. Et la définition de la formation est élargie, au-delà de la simple acquisition de compétences, à tout le domaine du développement et de la maturation personnels.
- *Grâce à un meilleur usage des talents* : personne n'est plus forcé à accepter, dans l'intérêt de sa carrière, des fonctions qui pourraient ne pas correspondre à ses talents. La fluidité de la distribution des rôles, qui remplace les descriptions rigides de poste, permet également de mieux assortir les fonctions et les talents.
- *Il se perd moins d'énergie à défendre son ego* : il y a moins de temps et d'énergie consacrés à plaire au patron, à jouer des coudes pour une promotion, à défendre des silos, à livrer des batailles de territoire, à essayer d'avoir l'air comme il faut, à rejeter la faute sur les autres, et ainsi de suite.

- *Il se perd moins d'énergie à se mettre en conformité* : la propension bizarre des patrons et des fonctions supports à créer des « politiques » donne naissance à des mécanismes de contrôle et exige la production de rapports que l'autogouvernance fait presque complètement disparaître.
- *Il se perd moins d'énergie en réunions* : dans une structure pyramidale, il faut des réunions à tous les niveaux pour collecter, mettre en forme, filtrer et transmettre l'information qui suit ou remonte la chaîne de commandement. Dans les structures autogouvernées, ces réunions ne présentent pratiquement plus d'intérêt.

Canaliser et diriger l'énergie avec davantage de clarté et de sagesse

- *Grâce à une perception plus fine* : dans le cadre de l'autogouvernance, n'importe quel collègue peut se mettre à l'écoute de la réalité environnante et en tirer des directions d'action. L'information ne se perd ni ne se dilue en remontant la chaîne hiérarchique jusqu'au décisionnaire.
- *Grâce à une meilleure prise de décision* : la sollicitation d'avis permet à la bonne personne de prendre des décisions au bon niveau, en intégrant l'apport des collègues concernés et informés. Les décisions bénéficient non seulement de la réflexion mais aussi de la sagesse inhérente au sentiment, à l'intuition et à l'esthétique.
- *Grâce à davantage de prise de décision* : dans les entreprises classiques, il y a un goulet d'étranglement au sommet, ce qui bloque les décisions ; dans les structures autogouvernées, des milliers de décisions sont prises partout et tout le temps.
- *Grâce à des prises de décision opportunes* : comme le dit un proverbe, quand un pêcheur sent qu'il y a du poisson à un endroit, s'il doit attendre que son patron l'autorise à lancer la mouche, il ne pêchera jamais aucun poisson.
- *Grâce à l'alignement sur la raison d'être évolutive* : si nous sommes convaincus qu'une entreprise sait dans quelle direction elle doit s'orienter, qu'elle a sa raison d'être propre, alors ceux qui alignent leurs décisions sur elle seront poussés en avant par le vent de l'évolution.

Il reste encore une façon de comprendre les succès des entreprises Opale : elles ne sont pas alimentées par le carburant de la volonté humaine, mais

REINVENTING ORGANIZATIONS

par la puissance immensément supérieure de l'évolution, qui est le moteur de la vie. L'évolution est un formidable processus qui donne naissance à une infinie beauté et à une extrême complexité, sans faire de plan grandiose mais en procédant sans cesse à des expérimentations simultanées, à petite échelle. Chacun est invité à apporter sa pierre et chacun est nécessaire à l'ensemble. Dans le grand écosystème de la vie, la moindre entité vivante, la moindre cellule, le moindre être sensible, sait capter les signaux de son environnement, entre en résonance avec les autres et explore des voies nouvelles. Les solutions sont rapidement testées : ce qui ne fonctionne pas est rejeté et ce qui fonctionne se répand sans tarder dans tout le système. La vie appelle inexorablement davantage de vie, de beauté, de complexité et d'ordre au cœur du chaos. Nous pouvons voyager beaucoup plus vite si nous nous mettons du côté de la vie.

Jusqu'à maintenant, nous avons dirigé les entreprises selon des schémas rigides, effrayés par la nature désordonnée et incontrôlable de l'évolution. Nous sommes peut-être en train de nous préparer au grand saut, à lâcher nos tentatives de maîtriser la vie et de la faire entrer dans les plans étriés que nous lui avons tracés, à ouvrir les portes, à inviter l'évolution, le processus le plus puissant que la vie ait jamais mis en œuvre, à doper nos initiatives collectives.

CHAPITRE 3.5

ENTREPRISES OPALE ET SOCIÉTÉS OPALE

La seule chose que nous sachions concernant l'avenir, c'est qu'il sera différent. Essayer de prédire l'avenir, c'est comme essayer de conduire de nuit sans phares sur une route de campagne en regardant par la lunette arrière. La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer.

– Peter Drucker

Dans le passé, à chaque changement de niveau de conscience (d'InfraRouge à Magenta puis à Rouge, Ambre, Orange et Vert), c'étaient les fondements mêmes de la société humaine qui bougeaient : sa base socio-économique (de la chasse et la cueillette à l'horticulture, à l'agriculture, à la société industrielle et post-industrielle) ; son ordre social et son régime politique (des hordes aux clans, aux proto-empires, aux civilisations féodales, aux États-nations, aux institutions supranationales) ; son ordre religieux/spirituel (de l'animisme à la religion organisée et à la sécularisation). Ainsi, avec le passage au stade Ambre, l'humanité a accédé à la civilisation agricole féodale et à la religion organisée. Au stade Orange, elle a connu les révolutions scientifiques et industrielles, en même temps que la démocratie libérale, l'État-nation et la sécularisation. Il est donc tout-à-fait probable que l'évolution vers une société Évolutive Opale entraîne des changements fondamentaux dans la base économique, technologique, politique et spirituelle de la civilisation.

Des chercheurs ont construit des méthodes de mesure du développement personnel. Leurs échantillons indiquent que le pourcentage de ceux qui voient le monde sous un angle Évolutif Opale est encore modeste : envi-

ron 5 % dans les sociétés occidentales. Toutefois, si nous pensons que l'évolution va dans une certaine direction, et que la conscience évolue vers toujours plus de complexité, il viendra un temps où une grande partie de la société aura basculé dans le paradigme Opale.

Pour l'heure, nous vivons dans un monde où dominent les visions Ambre, Orange et Verte. Les entreprises qui figurent dans ce livre sont des pionnières au vrai sens du mot, se frayant leur piste sans carte dans un territoire inexploré. Elles nous permettent d'entrevoir ce qui peut se produire. Celui qui parle des entreprises Opale aujourd'hui, est un peu comme quelqu'un qui aurait voulu parler de l'automobile en 1900, sur la base des premiers modèles de Daimler, Benz ou Ford. Des esprits perspicaces auraient déjà pu voir que l'avenir appartiendrait à l'automobile, car même ces premiers modèles automobiles étaient à maints égards supérieurs aux voitures attelées. Mais l'augmentation du nombre d'automobiles a déclenché une dynamique qui a bouleversé l'infrastructure sociale (pensez aux routes goudronnées, aux autoroutes, aux stations-service, aux banlieues, aux centres commerciaux) et qui, à son tour, a influencé la conception des automobiles (intégrer l'allongement des distances, la protection contre le vent et la pluie, améliorer la suspension, accroître la protection en cas d'accident). Pourrait-il en être de même avec les entreprises Opale ? Si – ou quand – les entreprises Opale se multiplieront, se pourrait-il que ce modèle connaisse de nouvelles évolutions, et aille plus loin que ce que les pionniers sont capables de faire aujourd'hui ?

Spéculer sur l'avenir, c'est s'engager en terrain dangereux et je ferais probablement bien d'écouter les mots de Drucker : « La seule chose que nous sachions concernant l'avenir, c'est qu'il sera différent ». Mais j'ai du mal à résister à la tentation. Je suis convaincu qu'il y a de bonnes raisons de penser que le modèle Opale évoluera au-delà de ce que nous avons décrit dans la deuxième partie de ce livre dans deux domaines particuliers : l'actionnariat et les frontières.

À quoi pourrait ressembler une société Évolutive Opale ?

De nombreux penseurs – prospectivistes, économistes, écologistes, mystiques – ont tenté de prévoir comment la société pouvait (devait) évoluer. Les uns s'appuient sur des tendances déjà observables (comme l'épuisement

des ressources), d'autres sur ce que nous savons de la vision du monde et des modes de comportement de ceux qui agissent au sein d'un paradigme Opale (comme, par exemple, une nouvelle façon de consommer).

Plus en plus nombreux sont ceux qui pensent qu'il ne s'agit pas d'une crise mais de la fin d'un cycle.

– Jean-François Zobrist

Ces prédictions vont du relativement certain au très spéculatif, sans compter ce que Donald Rumsfeld a appelé les « inconnues inconnues » (« *unknown unknowns* ») qui pourraient interférer avec les projections les plus raisonnables. Pour l'instant, contentons-nous des prédictions les plus raisonnables et les plus consensuelles. À quoi pourrait ressembler une société Opale ?

Croissance zéro et économies circulaires

L'idée jadis controversée que l'avenir appelle une société sans croissance économique est de plus en plus largement acceptée. Une planète aux ressources limitées ne peut pas connaître une croissance illimitée. (Kenneth Boulding, économiste, mystique et pacifiste, a dit un jour : « Quiconque pense sérieusement qu'une croissance exponentielle peut durer indéfiniment dans un monde fini est soit fou, soit économiste. ») Ce ne sont pas seulement le pétrole et le gaz qui viendront à manquer, à quelque profondeur que nous forions. Nous sommes aussi en train d'épuiser à la même vitesse, et parfois plus vite encore, les ressources en minéraux essentiels. Ainsi, on prévoit que nous aurons épuisé nos réserves de minerai d'argent dans 12 ans, de zinc dans 15 et de nickel dans 30¹.

Nous allons manquer de terre et d'eau potable, ce qui ne nous empêche pas de les polluer largement. Faute d'alternative, on peut parier sans crainte que la société (et donc les entreprises Opale) devront chercher à se rapprocher de l'idéal de l'économie circulaire : zéro déchet, zéro toxicité, et 100 % recyclage.

Une autre façon de consommer

La croissance économique zéro n'est pas l'absence de croissance. La tragédie de notre époque est que nous confondons prospérité et croissance. Même si des économies nationales Opale ont un PIB nul, voire négatif,

elles peuvent être beaucoup plus riches en termes émotionnels, relationnels et spirituels. Dans tous ces domaines, nous pouvons rechercher la croissance sans craindre d'aller dans le mur.

Aujourd'hui, nous faisons main basse sur l'avenir, nous en faisons commerce dans le présent, et nous appelons cela PIB. – Paul Hawken

À partir de tout ce que nous savons sur les personnes qui fonctionnent dans un paradigme Évolutif Opale, nous pouvons prévoir sans risque que, rétrospectivement, les sociétés Opale trouveront insensée notre folie de consommation. Une grande partie de la publicité contemporaine joue sur les peurs de l'ego : si vous achetez ceci, vous aurez amis, succès et beauté. Quand nous serons animés par des motivations intrinsèques, on peut raisonnablement penser que ces produits auront perdu leur marché. Il y a un exercice que je trouve à la fois amusant et révélateur : quand je me promène dans un centre commercial ou que je regarde les publicités à la télévision, je me demande parfois quels produits existeront encore dans un monde Opale. Si vous jouez à ce jeu, vous allez peut-être trouver les réponses étonnantes. Quant à moi, je les trouve à coup sûr ironiques car il est probable que les centres commerciaux et la publicité feront partie des pertes. Avec le passage à l'Opale, ce sont des secteurs entiers qui risquent de disparaître, contribuant ainsi à la réduction de notre empreinte écologique. Et l'on peut s'attendre à assister à l'émergence ou à la croissance d'autres secteurs d'activité, comme les services qui contribuent à notre bien-être physique, émotionnel et spirituel.

Le renouveau des métiers actuels

Un renouveau de notre vision du monde entraînera aussi la transformation d'activités humaines absolument fondamentales, comme l'agriculture, l'enseignement, la prise en charge des malades et l'administration de la justice, pour n'en citer que quelques-unes. L'agriculture intensive reculera devant le progrès de pratiques culturelles biologiques avancées. Dans le domaine de l'éducation, la définition étroite que nous donnons aujourd'hui à la connaissance (analytique, cerveau droit) cèdera probablement la place à une approche plus holistique, dans laquelle l'apprentissage englobera le corps, les émotions, les relations, la nature et l'esprit. Les écoles et les universités, qui sont aujourd'hui des usines à formater

de manière quasi industrielle les élèves et les étudiants, se réinventeront sans doute de fond en comble de façon à ce que chacun soit co-créateur d'un parcours d'apprentissage qui n'appartient qu'à lui. Il est raisonnable aussi d'imaginer que les hôpitaux et les pratiques médicales changeront fondamentalement, en adoptant une vision plus spirituelle de la prise en charge et en intégrant le meilleur des médecines traditionnelles et alternatives. Et qu'en sera-t-il du système judiciaire et carcéral, qui est encore largement bloqué au stade Ambre, quand ce n'est pas au Rouge ? À quoi ressemblerait une justice Opale, où la faute n'appellerait pas la punition mais la réparation et une invitation à grandir ?

Des systèmes monétaires alternatifs

Notre système monétaire actuel, qui dégage des intérêts, ne peut créer de la valeur durable qu'en contrepartie d'une croissance continue. Nombreux sont les économistes progressistes qui sont convaincus que la croissance zéro va de pair avec des monnaies alternatives qui rapportent un intérêt nul, ou négatif. Des expérimentations ont déjà lieu à un petit niveau. Le système monétaire est tellement au cœur de notre rapport à l'existence que j'ai du mal à anticiper intellectuellement qu'un jour nous fonctionnerons avec des monnaies totalement différentes. À quoi ressembleraient nos sociétés et notre économie si l'argent ne rapportait plus d'intérêt, ou si les intérêts étaient négatifs, si l'argent perdait de sa valeur quand il n'est pas utilisé ? Au stade Évolutif Opale, la peur de la pénurie laisse place à la confiance en l'abondance. Cela signifie-t-il que nous pourrions entrer dans un monde où l'individu cesserait de thésauriser par peur des coups durs ? Pouvons-nous imaginer une société dans laquelle nous nous sentirions en sécurité, non pas à cause de l'argent que nous aurions mis de côté, mais grâce au tissu serré des relations au sein de la communauté, et à la certitude de l'entraide mutuelle en cas de besoin ? Se pourrait-il que le système économique nous tende une main secourable pour nous permettre de ne pas nous inquiéter de l'avenir et de vivre véritablement le présent ?

La gérance

Le concept de propriété, qui est un des piliers des sociétés Rouges, Ambre, Orange et Vertes sera sans doute repensé dans une société Opale. Dans une économie circulaire, cela a-t-il encore un sens qu'un individu ou un groupe possède de la terre, des matières premières voire une machine,

chose banale entre toutes ? Pour fabriquer une machine, il faut toutes sortes de matières premières précieuses qui ont été extraites du sous-sol et raffinées à grand renfort d'énergie. Il a fallu dépenser encore plus d'énergie et d'ingéniosité pour en faire un outil de production. Est-ce qu'une usine peut décider de la mettre à la décharge ou de la laisser rouiller dans un coin poussiéreux quand elle n'en a plus besoin ?

L'abondance authentique ne consiste pas à accumuler nourriture ou argent... mais à appartenir à une communauté dans laquelle nous pouvons donner ces biens aux autres et recevoir d'eux quand nous sommes dans le besoin.

– Parker Palmer

Est-ce qu'une usine peut revendiquer la propriété réelle d'une machine ? Je ne suis pas en train de suggérer que nous allons revenir à l'époque des clans et des tribus où régnait la propriété collective des biens. Les réponses apportées par l'évolution consistent rarement en un retour aux formules du passé. Mais il se peut que nous inventions un concept qui transcende l'opposition entre propriété individuelle et propriété collective. Il sera peut-être basé sur le concept de gérance. Une usine pourrait ainsi avoir l'exclusivité d'une machine aussi longtemps qu'elle en fait bon usage. Ce droit s'accompagne du devoir d'entretenir la machine et, quand elle ne lui sert plus, de s'assurer qu'elle passe entre les mains d'un autre dépositaire qui en fait à son tour un usage productif.

Des communautés globales

Le prix futur de l'énergie est une grande inconnue. La croissance et la prospérité stupéfiantes de l'humanité depuis la Révolution industrielle ont été alimentées par le faible coût du charbon, du pétrole et du gaz. Malheureusement, nous sommes devenus si dépendants des énergies fossiles que nous aurons vite fait de les avoir épuisées. L'un dans l'autre, en seulement 200 ans, nous avons utilisé toutes les réserves d'énergie que la fossilisation a accumulées pendant plusieurs centaines de millions d'années. Il est des gens pour croire que l'ingéniosité humaine trouvera à temps une solution révolutionnaire pour que l'énergie continue d'être disponible en abondance et à bas prix (comme la fusion de l'atome ou des formes d'utilisation radicalement plus performante de l'énergie éolienne, solaire ou géothermique). D'autres s'attendent à une forte hausse du coût

de l'énergie. Dans ce cas, l'activité économique et la production d'aliments se relocaliseront à grande échelle parce que nous ne pourrons plus en financer le transport, et l'on aurait davantage besoin de main d'œuvre. La vie communautaire, qui s'est progressivement réduite avec la naissance de la société industrielle Orange, va devoir se réinventer complètement pour tenir compte des impératifs énergétiques et répondre à l'exigence Opale de relations riches et nourrissantes. Parallèlement, grâce aux technologies actuelles (Internet et les réseaux sociaux) et à celles qui verront peut-être le jour (traduction universelle et instantanée, vidéoconférence en réalité augmentée...), nous pourrions entrer en relation d'un bout à l'autre du monde sans avoir à voyager : les amitiés et les réseaux d'intérêts deviendraient alors réellement mondiaux. Par un étrange paradoxe, la société de demain pourrait se révéler à la fois beaucoup plus locale et beaucoup plus globale.

La fin du travail tel que nous le connaissons

Depuis le début de la révolution industrielle, les machines ont progressivement remplacé la force musculaire, celle des travailleurs comme celle des chevaux. Nous entrons dans une nouvelle période de destruction et de création d'emplois dont l'impact se fait sentir non seulement sur les tâches répétitives mais aussi sur les métiers cognitifs et créatifs. Il semble que nous soyons arrivés à un tournant, où les avancées de la robotique et de l'intelligence artificielle (avec l'apprentissage et la traduction automatiques, et les logiciels de reconnaissance de discours et de formes) commencent à faire tomber en désuétude beaucoup de métiers intermédiaires.

Ce n'est pas seulement la communauté qui crée l'abondance : la communauté est l'abondance même. Si le monde naturel pouvait nous enseigner cette équation, le monde humain pourrait en être transformé. – Parker Palmer

Les agences de voyage ont déjà été remplacées dans une large mesure par des sites Internet et les employés de banque par des guichets automatiques. Les avocats commencent à sentir le vent du boulet maintenant que des algorithmes intelligents peuvent épilucher la jurisprudence, évaluer les problèmes et synthétiser les conclusions. L'informatique a déjà prouvé sa capacité à effectuer des recherches juridiques à moindre coût

et de façon plus exhaustive que les avocats et les juristes. Les radiologues, qui peuvent gagner plus de 300 000 dollars par an après treize années d'études sont dans la même situation : les logiciels de reconnaissance automatique de formes peuvent scanner des coupes de tumeurs et des radiographies pour une fraction du coût d'un spécialiste. Les progrès des technologies de conduite sans chauffeur nous emmènent vers un avenir où l'on n'aura plus besoin de routiers ni de chauffeurs de taxis (du moins, tant que nous aurons du carburant pour alimenter les moteurs.)

La société est peut-être en train d'entrer dans une nouvelle époque, dans laquelle il faudra faire travailler de moins en moins de gens pour produire l'ensemble des biens et services que nous consommerons. Prenez le commerce de détail : nous avons déjà commencé à acheter de nombreux articles sur des sites Internet dont les algorithmes n'ont pas besoin d'intervention humaine pour nous suggérer ce dont nous pourrions avoir envie. Un jour prochain, peut-être, les entrepôts seront complètement automatisés et des camions sans chauffeur nous livreront nos commandes. Certains pleurent les destructions d'emploi, mais en se limitant à ce point de vue, ils s'interdisent de voir le potentiel d'implication révolutionnaire du phénomène. Jusqu'à maintenant, l'immense majorité de la population était condamnée à gagner sa vie en accomplissant des tâches dont le moins que l'on puisse dire est qu'elles ne sont pas passionnantes. Pour la première fois, nous pouvons envisager un avenir où chacun, et pas seulement quelques privilégiés, sera libre de faire ce à quoi il est appelé, d'utiliser sa vie à exprimer de manière créative ce qu'il est.

La démocratie Évolutive

La démocratie telle que nous la connaissons a émergé avec les visions du monde Orange et Verte. Selon toute probabilité, la gouvernance Opale approfondira le fonctionnement de la démocratie en impliquant davantage les citoyens, par exemple en appliquant la technologie de production participative (*crowdsourcing*) à l'exécutif et au législatif. Il se peut aussi que nous trouvions des moyens pour enraciner la prise de décision dans le déploiement de l'évolution du monde. Plutôt que de projeter sur le monde ce que veulent les citoyens, ce qui est le principe de base de la démocratie, nous chercherons alors à nous mettre à l'écoute de ce que le monde demande.

Le ré-enchantement spirituel

Les systèmes de croyances religieuses figées des sociétés Ambre traditionnelles ont été remis en cause par la vision scientifique et matérialiste de la modernité Orange. Par réaction, certaines personnes s'accrochent avec d'autant plus de passion et de véhémence à leurs conceptions traditionnelles, ce qui débouche sur les explosions de violence religieuse, sectaire et ethnique que nous connaissons trop souvent aujourd'hui dans le monde entier. Certains les interprètent comme un signe de retour du religieux. Du point de vue du développement, c'est probablement un signe de la perte d'autorité du paradigme Ambre, tandis que la société dans son ensemble progresse vers des stades plus avancés. Au stade Opale, on ne se satisfait ni du dogmatisme religieux (Ambre) ni de la vision moderne strictement matérialiste (Orange). On est à la recherche d'expériences et de pratiques personnelles qui conduisent à la non séparation et à la transcendance. C'est ce que proposent les sociétés Opale dont la vision apaise les vieux antagonismes religieux et réenchangent le monde matérialiste moderne à travers une spiritualité non religieuse.

Effondrement ou transition progressive ?

Seul l'avenir dira si et quand ces prédictions se réaliseront. Pour ceux qui voient le monde à travers un prisme Opale, la destination finale est désirable, mais la façon dont nous y parviendrons est plus préoccupante. Y voguerons-nous sans encombres sur une mer tranquille ou bien sommes-nous voués à faire naufrage, à voir s'écrouler la civilisation ? Jamais jusqu'à ce jour l'humanité n'a été confrontée à tant d'orages dont chacun à lui seul peut causer son déclin massif : le changement climatique ; l'accélération de l'extinction des espèces animales et végétales ; la disparition des écosystèmes essentielles à sa survie ; la diminution des terres ; l'acidification des océans ; l'épuisement de ressources limitées (énergies fossiles, minerais et sols) ; la pollution chimique ; les guerres nucléaires ; les pandémies... Autant de bombes à retardement, dont certaines à échéance de dix ou vingt ans seulement. Et pendant ce temps, on prévoit que la population mondiale va augmenter de 2 milliards, ce qui rendra ces différentes situations encore plus tendues.

La possibilité de catastrophes à large échelle a été amplement démontrée. Dans *Effondrement*, Jared Diamond passe en revue le cas de sociétés qui ont été détruites à la suite d'une dégradation de l'environnement qu'elles

avaient elles-mêmes provoquée. La brillante civilisation Maya, dont la population était de 3 millions au moins en 900 avant notre ère, en avait perdu 99 % et était tombée à 30 000 personnes à l'arrivée de Cortez en 1524. L'île de Pâques, autrefois peuplée et prospère, est devenue une terre désolée et inhabitable : comment, se demande-t-on, ses habitants ont-ils pu pousser la déforestation au point de se priver de la possibilité de durer ?

Mais nous reproduisons le même schéma : après un peu plus d'un siècle de modernité, 95 % des grands poissons ont disparu, ainsi que 75 % des forêts et environ 50 % du pétrole. Nous n'avons pas beaucoup de temps devant nous. Parce que notre mental nous prédispose à croire que les tendances sont linéaires, nous ne comprenons pas l'urgence de la situation, alors que les ponctions que nous effectuons sur la planète croissent au même rythme exponentiel que l'économie, à intérêts composés. Pour visualiser le raccourcissement du temps quand le changement n'est pas linéaire mais exponentiel, imaginez que vous mettez une goutte d'eau dans la paume de votre main et que la quantité d'eau double toutes les minutes. En six minutes, vous aurez assez d'eau pour remplir un dé à coudre. Combien de temps faudra-t-il pour remplir un stade ? Pas plus de 50 minutes. Cinq minutes plus tôt, le stade était encore vide à 97 % et on avait l'impression qu'il restait encore plein de temps pour trouver une solution.

Il y a une croissance naturelle, une croissance dont le taux est en phase avec l'expansion de l'univers. Mais notre exigence actuelle de croissance n'est pas soutenable et, en outre, elle va provoquer un rééquilibrage de la nature. Pouvons-nous y contribuer de façon délibérée ou faudra-t-il que nous laissions l'univers s'en occuper à notre place ?
– Norman Wolfe

Bien sûr, le PIB ne double pas toutes les secondes, mais au rythme actuel, le PIB de la Chine et ses besoins en ressources de base doublent tous les dix ans. La planète ne peut déjà pas répondre à nos exigences actuelles et elle le pourra encore moins si nous persistons à les doubler.

De plus en plus de gens croient que la technologie ne suffira pas à nous sauver et qu'une prise de conscience est devenue nécessaire. Est-ce

qu'une proportion suffisante de l'humanité saura faire le saut à temps ? On peut fonder quelque espoir sur le fait que la conscience aussi semble croître de façon exponentielle, ne cessant d'accélérer son progrès vers les stades ultérieurs : la demi-vie de chaque nouveau paradigme ne cesse de se raccourcir (voir graphique du chapitre 1.1). L'espoir peut venir de la génération du millénaire : autrefois, le passage à l'Opale se faisait majoritairement entre 40 et 60 ans, mais dans la jeune génération, il se fait de plus en plus entre 20 et 40 ans. Il semble que l'appétit de changement grandisse. À son échelle modeste, Buurtzorg donne l'exemple d'un secteur entier – les soins à domicile aux Pays-Bas – qui en dix ans a opéré une transition en douceur de l'Orange à l'Opale, confirmant ainsi l'affirmation de Kenneth Rogoff, professeur d'économie à Harvard : « Les systèmes tiennent souvent plus longtemps que nous ne le pensons, mais ils finissent par s'écrouler beaucoup plus vite que nous ne l'imaginions ».

Les entreprises Opale dans une société Opale

Le modèle organisationnel Opale décrit dans la deuxième partie de ce livre est celui des premiers pionniers, qui opéraient dans un monde à dominante Ambre et Orange. Faisons une minute comme si les prévisions habituelles sur la société Opale de demain, résumées dans les pages précédentes, se réalisaient. Est-ce que cette société ne susciterait pas d'autres innovations que celles que nous pouvons observer dans les entreprises pionnières d'aujourd'hui ? Je pense qu'en deux domaines au moins, le modèle pourrait évoluer au-delà de ce qui est possible aujourd'hui.

Actionnariat

Les structures Opale décrites au chapitre 3.2 brouillent d'une certaine façon la frontière qui sépare les entreprises des associations sans but lucratif. Les unes et les autres sont désormais au service d'une raison d'être Évolutive et, au final, toutes ont des chances de dégager un excédent (un profit). La différence est que celles qui n'ont pas de but lucratif réinvestiront tout cet excédent au service de leur raison d'être alors que les autres en reverseront une partie aux investisseurs.

Imaginons maintenant une société et un système monétaire qui incitent à ne pas thésauriser et où la propriété a laissé la place à une forme de gérance.

Dans ce contexte, la frontière s'efface complètement. Ce que cela signifierait en termes de structure de propriété, ou de structure de gérance, pour être plus précis, ne peut qu'être objet de spéculation. Voici ce que l'on peut imaginer : les entreprises et les associations n'auraient plus d'actionnaires ou de donateurs, mais des partenaires de gérance. Ces partenaires apporteraient des sommes dont ils n'ont pas l'usage pour participer au financement d'une mission qui leur tient à cœur. Il n'y aurait pas de versement automatique de dividendes mais un accord aux termes duquel, dans le cas où le partenaire connaîtrait des temps difficiles, la structure ferait son possible pour le soutenir, à proportion de sa contribution et des excédents qu'elle a permis de dégager. Il en irait de même des entreprises qui pourraient faire profiter de ces excédents d'autres entreprises travaillant dans la même direction. Il se constituerait ainsi un riche tissu partenarial entre les personnes et les structures qui se révélerait d'une grande souplesse et qui leur permettrait de se soutenir mutuellement dans les périodes difficiles. La vieille coupure entre but lucratif et but non lucratif aura disparu, en même temps que les concepts d'investisseur et de donateur.

La raison d'être et l'organisation poreuse

De nos jours, les entreprises sont des entités assez bien délimitées. Il est facile de monter des murs à leurs frontières. Prenez les actifs, les bureaux et les usines, plus les salariés qui émargent au registre du personnel, et vous avez l'entreprise. C'est vrai des entreprises classiques comme de nos entreprises pionnières. Je me demande si cela restera vrai quand la société dans son ensemble sera passée à l'Opale.

Il y a de fortes raisons de penser que plus la raison d'être de l'entreprise est au cœur de la vie des collaborateurs, plus l'entreprise devient poreuse. Aujourd'hui, la principale relation contractuelle qui lie les salariés à leur entreprise est le CDI à plein temps. C'est un accord passablement rigide qui a le mérite de donner à l'employeur comme au salarié un sentiment de sécurité et de maîtrise de l'avenir. Même si l'on ne trouve guère de satisfaction dans son travail, le salaire tombe à la fin du mois, ce qui n'est pas négligeable en des temps incertains.

Avec le passage au stade Opale, on commence à calmer le besoin de maîtriser l'avenir et on apprend à faire confiance à l'abondance de la vie. La sécurité de l'emploi devient moins importante que la recherche de ce qui fait vraiment sens. On est prêt à être indépendant, et parfois positive-

ment heureux de l'être, ou de travailler en freelance ou à temps partiel. L'on donne du prix à la possibilité de répartir souplesment son temps entre les différentes priorités de sa vie. Les entreprises Opale répondent à cette demande de souplesse beaucoup plus facilement que les entreprises classiques. Il n'est pas nécessaire de demander aux ressources humaines ou à la hiérarchie l'autorisation de réduire son temps de travail, pour autant que l'on ait pu transférer à des collègues le soin de tenir ses engagements. Si vous voulez à nouveau travailler davantage, vous étudiez avec vos collègues quelles fonctions et quels engagements nouveaux, créateurs de valeur pour l'entreprise, vous allez pouvoir assumer.

La flexibilité ne se réduit pas à la réduction ou à l'augmentation du temps de travail. Elle s'étend au passage du travail salarié (à plein temps ou à temps partiel) au travail indépendant ; à d'autres moments, il y a la possibilité de choisir d'être bénévole ou donateur ou de n'avoir momentanément aucun engagement dans aucune structure, pour y revenir par la suite. Sans compter les combinaisons : on a des exemples de bénévoles qui payent pour travailler². Les frontières de l'entreprise se brouillent quand on peut y jouer tant de rôles différents au fil du temps.

Mais ce sont aussi les frontières entre les entreprises qui peuvent devenir poreuses. De nos jours, les entreprises d'un même secteur se considèrent comme concurrentes et se tiennent à distance respectable les unes des autres. Même les associations se voient comme concurrentes et ont du mal à travailler ensemble quand elles doivent unir leurs forces pour donner corps à la raison d'être. Il n'est pas rare que ces initiatives échouent dans des discussions sans fin sur des problèmes de gouvernance et d'autorité. Quelle sera la structure coordinatrice ? Comment les droits de vote seront-ils répartis ? Quelle est la philosophie qui prévaudra ? Qui présidera tel ou tel comité ?

En mode Opale, il est plus important de servir la raison d'être que la structure, ce qui ouvre de nouvelles possibilités de collaboration par-delà les frontières des entités. Comme un vol d'oiseaux, les gens peuvent unir momentanément leurs forces puis repartir chacun de leur côté. Une structure peut s'associer à une autre sur un projet ; une équipe peut décider de passer dans une autre structure temporairement ou définitivement ; une société peut partager avec une autre son capital intellectuel ou certains actifs, ou bien les donner.

Avec son début d'expansion internationale, Buurtzorg donne un exemple de ce type de souplesse. Il y a peu, une infirmière suédoise qui travaillait

pour Buurtzorg aux Pays-Bas a décidé que l'heure était venue de rentrer en Suède. Elle a demandé à Buurtzorg de l'aider à créer une équipe dans son pays. L'association néerlandaise y a créé une filiale pour offrir à l'équipe une structure légale d'accueil. Buurtzorg a aussi reçu des demandes d'assistance en provenance d'une douzaine de pays d'Europe, d'Asie et des Amériques, pour monter des versions locales du modèle qui avait réussi aux Pays-Bas. Jos de Blok, qui est souvent le premier point de contact dans ces discussions, a envie de les aider. Que les nouvelles structures battent pavillon Buurtzorg ou non, il s'en moque : il est clair que la raison d'être passe avant les considérations de pouvoir ou de gouvernance. De Blok est possédé par la vision d'un réseau infirmier fédéré autour d'une raison d'être, indépendamment des structures légales qui doivent être mises en place :

Plus [nos partenaires] sont actifs, plus nous pouvons jouer notre rôle de facilitateurs. Ils peuvent utiliser notre système d'information et l'adapter à leur contexte. L'important pour moi c'est que nous semions des graines qui donnent des fleurs magnifiques. Je trouverais merveilleux que se constitue un réseau infirmier mondial, dont les praticiens de tous les pays pourraient échanger entre eux. Chaque pays a des savoir-faire spécifiques. Les infirmières du monde entier ont le même état d'esprit : vouloir le meilleur pour leurs patients³.

Il est possible que, dans le futur, ce soit la raison d'être Évolutive, et non l'entreprise qui devienne la référence fédératrice. Les personnes et les entreprises constitueront autour d'une raison d'être des constellations fluides et changeantes en fonction des besoins du moment. On s'y rattachera selon des modalités diverses – à plein temps, à temps partiel, en freelance, en bénévole – et les entreprises uniront leurs forces ou repartiront chacune de leur côté, en fonction de ce qui est le plus utile au projet à un moment donné. Les frontières d'une entreprise ou d'une association seront sans doute plus difficiles à dessiner et les concepts mêmes d'entreprise ou d'association moins pertinents.

Créer l'avenir

Spéculer sur l'avenir peut être amusant, mais cela n'enlève rien à la justesse des paroles de Drucker : la meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer. Grâce au travail des chercheurs, nous avons une bonne compréhension du stade de conscience qui nous permettra de créer un ave-

nir différent. Au stade Évolutif Opale, nous cherchons la non séparation en dépit de l'égo et nous considérons les différentes facettes de la vie intérieure – émotionnelle, intuitive et spirituelle – comme des domaines précieux à connaître. Une vie bien vécue se mesure selon des critères intérieurs, pas extérieurs. Nous voyons la vie comme un parcours de déploiement et cherchons à la vivre avec confiance en l'abondance, pas avec la peur de la disette. Nous pouvons dépasser la pensée dichotomique du « ou bien/ou bien » grâce à notre capacité à raisonner en termes de polarités et de paradoxes.

Une telle vision du monde est vouée à déboucher sur de nouvelles façons de travailler. Nous sommes nombreux à penser que notre manière de diriger les entreprises en limite considérablement le potentiel. Et nous allons trouver de meilleures façons de le faire, simplement parce qu'il y a trop de vie et trop de potentiel humain qui demande à se réaliser. Voici ce qu'écrivaient il y a presque vingt ans, Margaret J. Wheatley et Myron Kellner-Rogers, au début de *A Simpler Way*, leur livre prophétique sur l'avenir des entreprises :

Il y a une façon plus simple d'organiser les initiatives des hommes. Elle suppose une autre façon d'être dans le monde : libérée de la peur, ludique et créative, recherchant ce qui est possible, désireuse d'apprendre et d'être surpris. Elle suppose que l'ordre est inhérent au monde. Que le monde s'organise de lui-même et qu'il n'a pas besoin des hommes pour cela.

Cette façon plus simple fait appel à ce qu'il y a de meilleur en nous. Elle nous demande de comprendre la nature humaine différemment, avec davantage d'optimisme. Elle nous voit comme créatifs. Elle reconnaît que nous sommes à la recherche du sens. Elle nous demande d'être à la fois moins sérieux et plus engagés dans notre travail et notre vie. Elle ne sépare pas le jeu de la nature de l'être...

Le monde que l'on nous avait appris à voir aliénait notre humanité. On nous avait appris à le voir comme une immense machine. Et nous n'y trouvions plus rien d'humain. Notre pensée est devenue encore plus étrange : nous avons projeté cette image sur nous-mêmes et nous avons cru que nous aussi étions des machines.

Puisque nous ne nous retrouvions plus dans le monde mécanique que nous nous étions créé, nous l'avons vu comme extérieur et terrifiant. (...) De cette peur est née notre volonté de domination.

Nous avons tout voulu canaliser et maîtriser. Nous l'avons tenté mais cela n'a pas mis fin à la peur. Nous étions sous la menace permanente de l'erreur. L'échec de nos projets signifiait la ruine. Des forces mécaniques exigeaient de nous sans relâche une soumission absolue. L'humain avait peu de place dans nos préoccupations.

Mais le monde n'est pas une machine. Il est vivant, rempli de vie et de l'histoire de la vie. (...) La vie ne peut pas être éradiquée du monde, malgré toutes nos tentatives de le faire à coup de métaphores. (...)

Si nous réussissons à être dans le monde dans toute la plénitude de notre humanité, de quoi ne serons-nous pas capables ? Si nous avons la liberté de jouer, d'expérimenter et de découvrir, si nous avons la liberté d'échouer, que ne pourrions-nous pas créer ? Que ne pourrions-nous pas réussir si nous arrêtons de structurer le monde pour le faire exister ? Que ne pourrions-nous pas réussir si nous collaborions avec la tendance organisatrice inhérente à la vie ? Qui ne pourrions-nous pas être si nous trouvions une voie plus simple⁴ ?

Ce livre rêve à ce qui serait possible si nous ne construisions pas nos entreprises sur le modèle des machines mais en nous inspirant de la vie et de la nature. Grâce à ces pionniers extraordinaires que sont les fondateurs de Buurtzorg, de Resources for Human Development, de Morning Star, de Heiligenfeld, d'AES, de FAVI et d'HolacracyOne pour ne citer que quelques noms, nous pouvons maintenant faire un pas de plus : nous savons un peu comment faire entrer ces rêves dans le concret, comment donner vie à des entreprises qui aient vraiment une âme. Nous avons, pour la première fois peut-être, une bonne compréhension des structures, des modes de fonctionnement et de la culture nécessaire pour créer des façons riches inspirantes et motivantes de travailler ensemble.

Bien sûr, nous n'en sommes qu'aux prémices et ce livre ne prétend aucunement répondre à toutes les questions qui peuvent surgir à propos de cette nouvelle forme d'organisation. À mesure que davantage de gens et d'entreprises suivront les traces des pionniers, repousseront les limites, inventeront de nouveaux modes de fonctionnement et expérimenteront des voies nouvelles, notre compréhension de ce modèle émergent s'enrichira et se raffinera.

J'espère que ce livre guidera les réflexions de ceux qui veulent donner naissance à des entreprises Opale. Mais il ne faut pas le lire comme une suite de consignes, une liste de structures et de pratiques à mettre en

œuvre de façon rigide. J'ai cessé de croire qu'il faille concevoir et structurer les entreprises comme on conçoit une machine ou un bâtiment, de façon objective, du dehors. Mais nous pouvons nous inspirer de ces pionniers pour imaginer de nouvelles façons d'être, de fonctionner, à partir de l'intérieur de l'entreprise. Ils nous prouvent que nous pouvons créer des entreprises, des associations, des écoles et des hôpitaux radicalement plus productifs, plus vivants et animés par une vraie raison d'être, et que dans certains cas, nous pouvons même transformer tout un secteur. Nous ne sommes pas en face d'un modèle théorique, ni d'une utopie, mais de réalités qui ne demandent qu'à être imitées et généralisées.

Nous sommes ceux que nous attendions.

– Homme médecine Navajo

J'espère que leur exemple vous inspirera et vous motivera, ainsi que beaucoup d'autres, à rejoindre leurs rangs.

Nous vivons une époque extraordinaire. Je suis parfois impatient de voir ce que l'avenir va nous apporter. Pour reprendre les mots de Wheatley et de Kellner-Rogers, je ne peux que me demander : *si nous réussissons à être dans le monde dans toute la plénitude de notre humanité, de quoi ne serons-nous pas capables ?*

ANNEXES

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRES D'ENQUÊTE

J'ai présenté en introduction l'essentiel de la méthodologie de recherche que j'ai utilisée pour préparer ce livre. J'ai ainsi étudié, à différents niveaux de profondeur, douze entreprises et associations pour comprendre leurs modes novateurs de management et de collaboration. Je leur ai posé deux séries de questions. Le premier questionnaire concernait 45 pratiques et processus de base : il visait à comprendre comment ces entités fonctionnent au quotidien. Le second comportait 27 questions sur leur passé et leur avenir : les conditions qui ont permis à un nouveau modèle organisationnel d'émerger, et les facteurs critiques qui lui ont permis de durer.

Premier questionnaire Structure, processus et modes de fonctionnement

Pour chacun des quelque 40 modes de fonctionnement et processus ci-dessous, qu'est-ce qui **différencie votre structure de celles de vos confrères** du même secteur, que ce soit en termes d'**actions** ou d'**intention** ?

Principaux processus organisationnels

1. Mission et stratégie

Comment sont définies la mission et la stratégie ? Qui est impliqué dans ce processus ? Qui est censé savoir quand il faut repenser la mission et la stratégie ?

2. Innovation (Développement de produits et de processus, R&D)
Comment fait-on pour stimuler l'innovation ? Qui est impliqué dans ce processus ? Qui fait le tri et décide de ce à quoi il faut consacrer du temps et de l'argent ?
3. Politique commerciale
Quelle est la stratégie commerciale ? Qui en est chargé ? Y a-t-il des objectifs et des primes et, si oui, lesquels ?
4. Marketing et politique des prix
Quelle est la philosophie du marketing ? Quelles pratiques ? Comment identifie-t-on les désirs des clients ? Comment définit-on l'offre ? Comment fixe-t-on les prix ?
5. Achats et gestion des fournisseurs
Qui est responsable des achats ? Sur quels critères les fournisseurs sont-ils sélectionnés ? Quelles sont les relations avec les fournisseurs ?
6. Opérations (production, fabrication, administration)
Quelles sont les pratiques et méthodologies opérationnelles ? Sur quoi se concentre-t-on principalement : les coûts, la qualité, l'amélioration continue ou l'externalisation ?
7. L'empreinte environnementale
Comment l'empreinte environnementale de l'entreprise est-elle mesurée et suivie ? Comment prend-on les décisions pour la réduire ?
8. Systèmes d'information
De quelle façon le département informatique soutient-il la raison d'être de l'entreprise ? Quels sont les choix en matière de plateformes et d'architecture ?
9. Après-vente
Comment le service après-vente aide-t-il l'entreprise à donner corps à sa raison d'être ? Qui en est responsable ?
10. Capitalisation de l'expérience et changement
Comment fait-on pour capitaliser l'expérience ? Et pour obtenir l'adhésion au changement ?

11. Budgétisation et contrôle

Comment établit-on les budgets ? Comment les suit-t-on ? Quels moyens de contrôle et d'audit sont mis en place ? Comment le risque est-il géré ?

12. Investissements

Comment les investissements sont-ils hiérarchisés et approuvés ? Quelles autorisations de dépense correspondent à tel niveau hiérarchique ?

13. Financement et apports de fonds

Comment l'entreprise est-elle financée ? Selon quelles modalités les apporteurs de fonds sont-ils parties prenantes de la raison d'être de l'entreprise ? Comment les conflits entre finance et raison d'être sont-ils arbitrés ?

14. *Reporting* et répartition des bénéfices

À quels indicateurs et quels éléments du bilan l'entreprise a-t-elle recours pour mesurer sa performance ? Quelles données remontent-elles et à qui ? Selon quel processus les bénéfices sont-ils répartis entre les parties prenantes ?

15. Comité exécutif et gouvernance du conseil d'administration

Quelles sont les pratiques de gouvernance, de conduite de réunion et de prise de décision à ce niveau ?

Ressources humaines

16. Structure de l'entité

Comment l'entité est-elle structurée : unités, hiérarchie, remontée des informations, etc. ? Quels sont l'importance et le rôle des fonctions supports centralisées ?

17. Équipes et groupes de travail

Comment sont gérés les projets et les équipes ? Qui alloue les ressources humaines aux projets ? Qui répartit les moyens budgétaires entre les équipes ?

18. Recrutement

Quelles sont les pratiques de recrutement ? Qui recrute ? Selon quels critères ?

19. Intégration

Comment sont accompagnés les nouveaux collaborateurs lorsqu'ils rejoignent l'entreprise, par rapport à sa raison d'être, à leur rôle... ?

20. Formation

Quels types de formations sont proposés ? Qu'est-ce qui est obligatoire ou volontaire ? Qui assure la formation ?

21. Coaching et mentorat

Qui donne et qui reçoit un coaching ? Quelles sont les attentes de chacun ? Quelle formation, quels modèles sont utilisés ?

22. Équipes et création de la confiance

Comment crée-t-on la confiance entre les co-équipiers ? Comment aide-t-on les équipes à fonctionner à leur mieux ?

23. Feedback, évaluations et gestion de la performance

Quelle sont la culture et les pratiques en matière de feedback ? Qui donne son feedback à qui ? Quels mécanismes officiels et officieux sont mis en œuvre ? Quelles sont les conséquences d'une bonne ou d'une mauvaise performance ?

24. Planning des successions, promotions et rotation des postes

Selon quelles procédures change-t-on de responsabilités ? Qui prend les décisions ? Comment les collaborateurs sont-ils accompagnés dans la prise de responsabilités nouvelles ?

25. Flexibilité

Quelle flexibilité y a-t-il dans les emplois du temps pour s'occuper de sa famille, pour étudier ?

26. Intitulés et descriptions de postes

Quelles sont les pratiques en matière d'intitulés et de descriptions de postes ? Qui est chargé de leur définition ?

27. Objectifs

Comment sont fixés les objectifs ? Individuellement ou en groupe ? Qui les fixe ? Qui est chargé du suivi ?

28. Rémunération, primes et avantages sociaux

Quelle est la politique salariale ? Qui décide du niveau des rémunérations ? Comment sont attribuées les primes ? Aux équipes ou aux individus ? Selon quels critères ?

29. Reconnaissance extra-financière

Comment la contribution des individus ou des groupes est-elle reconnue et saluée ?

30. Licenciements individuels et collectifs

Quelles sont les procédures de licenciement des collaborateurs pour une mauvaise performance ou parce qu'ils ont contrevenu aux valeurs ou à la raison d'être de l'entreprise ? Qui prend la décision ? Comment la personne concernée et l'organisation elle-même peuvent-elles en tirer un enseignement ? Comment se pratiquent les licenciements collectifs ?

31. Départ / anciens collègues

Que se passe-t-il quand un collègue quitte l'entreprise ? Quelles sont les relations entre anciens collègues ?

Vie quotidienne

32. Les bureaux

Selon quels principes l'espace de travail est-il conçu ? Quelles sont ses relations avec la nature et l'environnement humain ? Comment l'espace de travail est-il équipé ? Quelle y est l'ambiance ?

33. Temps de travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Quels sont les modes de fonctionnement en matière de temps de travail ? Les salariés peuvent-ils pratiquer le télétravail, et si oui, le font-ils ?

34. Sentiment d'appartenance

Comment un sentiment d'appartenance se construit-il entre les collaborateurs au sein de l'entreprise ? Comment l'entreprise se relie-t-elle à l'environnement humain dans lequel elle s'inscrit ?

35. Réunions

Quelles sont les principales réunions récurrentes ? Comment s'y prennent les décisions ? Y a-t-il des rôles spécifiques alloués au cours de ces réunions ? Y a-t-il des pratiques de réunion spécifiques ?

36. Prise de décision

Quels sont les mécanismes de prise de décision ? Qui décide de quoi ? Sur la base de quelles sources de données et d'analyse ?

37. Résolution des conflits

Comment fait-on pour résoudre les conflits entre les personnes ? Comment les conflits surgissent-ils ?

38. Gérer l'échec

Comment gère-t-on l'échec, individuel ou collectif ? Comment en tire-t-on les leçons ?

39. Style de direction et de gouvernance

Qu'attend-on en matière de comportement de la direction ? Qu'est-ce qui « ne se fait pas » ?

40. Adhésion du personnel

Comment fait-on pour fédérer les salariés autour de la raison d'être et des objectifs de l'entreprise ?

41. Communication interne

Qui a accès à quel type d'information ? Comment l'information circule-t-elle du sommet à la base, de la base au sommet et horizontalement, entre les équipes ?

42. Communication externe

Quelle information est communiquée à qui ? Quel est le ton de la communication ? Qui peut parler au nom de l'entreprise ?

43. Culture et valeurs

Selon quel processus les valeurs et la culture de l'entreprise sont-elles définies et mises à jour ? Comment s'y prend-on pour les faire vivre et les transmettre ? Comment s'assurer qu'elles sont toujours vivantes au sein de l'entreprise ?

44. Rituels, retraites et célébrations

Qu'est-ce qui justifie une célébration ? Qui l'organise ? Quels sont les objectifs d'un rituel, d'une retraite ? À quelle fréquence, et avec qui les fait-on ?

Divers

45. Autres pratiques ou processus non mentionnés plus haut.

Second questionnaire

Les conditions de l'émergence et de la résilience

Histoire et intentions

1. Pourriez-vous dire quelques mots de l'histoire de votre entreprise ?
2. Comment définiriez-vous sa raison d'être ? Qu'a-t-elle à offrir au monde ?
3. Quelle est, ou a été, l'intention qui l'a portée à fonctionner comme elle le fait ?
4. Quels sont ses postulats et ses valeurs de base ?
5. Où pensez-vous en être aujourd'hui dans la définition d'un mode de fonctionnement en phase avec vos buts, vos intentions et vos valeurs ?

Émergence et résilience

6. À votre avis, quelles ont été les conditions critiques qui ont permis à une nouvelle façon de fonctionner d'émerger ?
7. Quels ont été les moments clés et les tournants décisifs de son élaboration ?
8. De l'ensemble des processus et modes de fonctionnement qui distinguent votre entreprise, quels sont les plus essentiels à préserver ?
9. Comment évaluez-vous la résilience ou la fragilité de votre entreprise ?
10. Qu'est ce qui pourrait avoir raison de vos modes de fonctionnement et pousser votre entreprise à revenir à des méthodes plus classiques ?

Culture

11. Comment définiriez-vous la culture de votre entreprise ?

REINVENTING ORGANIZATIONS

12. Jusqu'à quel point est-elle homogène à tous les niveaux de l'entreprise ? Et jusqu'à quel point pensez-vous qu'elle doit être homogène ?
13. Quels sont à votre avis les émotions et les climats dominants de votre entreprise ?
14. Un langage spécifique s'est-il développé en son sein ?
15. Quels genres de personnalités s'adaptent mal à votre culture ?

Comment gérez-vous les tensions entre...

16. la fidélité à la mission et la recherche du profit et de la durée ?
17. le leadership du sommet et les initiatives de la base ?
18. la réduction des risques d'un côté et, de l'autre, la confiance et la liberté ?
19. le désir de planifier et de contrôler d'un côté et de l'autre, le ressenti et l'adaptation ?
20. la liberté individuelle de prendre une décision et l'intelligence collective ?
21. le besoin de compétences et de connaissances de haut niveau et l'autonomisation de la base ?

Questions sur le leadership, destinées au DG fondateur

22. Comment agissez-vous en tant que DG ? Que faites-vous pour assumer la solitude qu'implique votre position, le poids de la responsabilité, le besoin de renouveau, l'influence que vous exercez ?
23. Comment réussissez-vous à maintenir une juste présence ? Comment travaillez-vous sur votre ego ?
24. Dans quelle mesure, selon vous, le modèle organisationnel dépend-il de votre présence en tant que leader ?
25. Avez-vous un réseau de pairs qui partagent votre état d'esprit en dehors de votre entreprise ? Qui sont vos modèles ?

ANNEXE 2

AU-DELÀ DU STADE ÉVOLUTIF OPALE

En tout temps, il y a eu des personnes qui ont agi à des niveaux bien supérieurs, sur l'échelle du développement, que la majorité de la population au sein de laquelle elles évoluaient. Mais le pourcentage de celles qui ont dépassé le stade Évolutif Opale est, pour le moment, très faible. C'est la raison pour laquelle nos connaissances de ces étapes restent assez vagues. D'abord, parce qu'il y a comparativement beaucoup moins de « sujets » à étudier. Ensuite, parce qu'il existe aussi beaucoup moins de chercheurs : la plupart de ceux qui ont étudié, réfléchi et écrit sur les stades de la conscience humaine ont arrêté leur exploration, au mieux, au stade Opale. Ainsi, il semble juste de dire que le stade Conformiste Ambre correspond à l'étape la plus avancée décrite par Freud, alors que Piaget considérerait comme ultime le stade « opératoire formel », mode cognitif qui correspond au stade de la Réussite Orange, alors que la pyramide de Maslow s'arrête à la Réalisation de soi, même si Maslow a par la suite suggéré la possibilité d'un stade supplémentaire de transcendance de soi (« *self-transcendence* »). Il y a sans doute une raison simple qui explique pourquoi peu de chercheurs ont travaillé sur le stade Opale : en effet, il faut, d'une façon ou d'une autre, avoir une expérience personnelle de ces stades pour pouvoir les discerner clairement et les décrire en toute connaissance de cause.

Ce que nous savons des stades supérieurs varie selon les dimensions du développement que nous considérons (les « lignes », pour emprunter le langage de la Théorie Intégrale). Ainsi, nous sommes très au fait du développement spirituel au-delà du stade Opale, parce que les traditions orientales, mais aussi occidentales, explorent ce domaine depuis des centaines, voire des milliers d'années. Nous en savons moins sur les autres

dimensions – psychologique, cognitive et morale. Ken Wilber et Jenny Wade ont donné une synthèse critique du travail des chercheurs qui se sont penchés sur ces stades avancés. Je ne saurais qu'encourager les lecteurs intéressés à se reporter à leurs ouvrages, pour aller au-delà de ce qui est exposé dans les paragraphes qui vont suivre (voir bibliographie).

La conscience transcendante¹

Les personnes qui parviennent au stade Évolutif Opale prennent conscience que l'ego n'est qu'une partie de leur identité (c'est d'ailleurs la raison pour laquelle certaines traditions l'appellent le « petit soi »). Or, si l'ego n'est qu'un objet de leur conscience, qui donc est conscient ? Une partie plus profonde d'eux-mêmes – l'âme, ou encore le « grand soi ». Cette prise de conscience les incite à rechercher la plénitude, à intégrer toutes les parties de leur soi, le petit aussi bien que le grand. Il arrive que, grâce à des pratiques de méditation, ou par pur hasard, ils parviennent à une expérience ultime au-delà même du grand soi ; ils deviennent alors un avec l'absolu, avec la nature, avec Dieu.

De telles expériences ultimes peuvent survenir à n'importe quel stade. Elles sont l'objet de la quête des chercheurs spirituels qui sont sur le chemin de la conscience transcendante. Ils acquièrent une conscience aiguë qu'il n'y a pas que l'ego qui soit une construction, mais que c'est vrai aussi de l'âme, du grand soi. Et que, finalement, il n'y a rien de plus que le néant, la contraction ultime de la concentration, l'illusion suprême de la séparation. À cette étape-là, le développement personnel fusionne avec une quête spirituelle – souvent à travers une discipline quotidienne de méditation, de yoga, de techniques de respiration contrôlée et autres méthodes qui permettent d'accéder à des états de conscience extraordinaires, de fusionner, au-delà de la séparation, au-delà du temps et de l'espace, avec la totalité de la manifestation. Sur l'axe de la spiritualité, le chemin vers la transcendance du soi a été très minutieusement décrit par de nombreuses traditions. Ainsi, certaines traditions bouddhistes divisent ce stade en 27 catégories. Wilber, qui a comparé une grande partie de ces traditions, dégage trois grands types de conscience transcendante : psychique, subtile et causale, où la conscience fait l'expérience de l'unité avec la nature, avec la divinité et avec l'Absolu. À force de pratique, on peut accéder à ces états de conscience transcendés de plus en plus aisément, et même les intégrer à la conscience quotidienne.

Les limites du stade Évolutif Opale

Du point de vue d'un stade donné, tous les stades de conscience antérieurs paraissent limitatifs. Il arrive que l'on me demande quelles sont les limites de la vision du monde Évolutive Opale. La question conjointe est : « Dans quelle mesure les entreprises Opale nous apparaîtront-elles un jour aussi limitatives que les modèles actuels ? » Je pense qu'il n'est pas faux de considérer que pour les personnes qui sont parvenues à l'étape de la conscience transcendante, les pratiques des entreprises Opale, telles qu'elles ont été décrites dans la deuxième partie de ce livre, ne sembleront ancrées qu'à un seul niveau de réalité – le niveau de l'expérience tangible de la conscience éveillée. Elles pourraient bien chercher à repousser cette limite et à créer des pratiques organisationnelles qui coopèrent directement avec le monde de l'énergie et de l'esprit pour permettre à la raison d'être évolutive d'une entreprise de prendre corps avec moins d'effort, et plus de grâce.

La conscience de l'unité²

Y a-t-il un point final dans le développement humain ? La plupart des traditions spirituelles et mystiques semblent penser qu'il existe bien un point final (qui pourrait d'ailleurs être le début de quelque chose de totalement nouveau), où notre conscience fusionnera avec l'Absolu lui-même (que l'on appelle, entre autres, Dieu, l'Unité, la Base de tout Être ou le Vide). C'est le nirvana du bouddhisme, le samâdhi du yoga, le satori du zen, le fana du soufisme, et le royaume des cieux du christianisme. La conscience de l'unité est illumination, vision claire et compassion pure. Les récits qu'en ont fait les personnes des diverses traditions qui sont parvenues à ce niveau montrent qu'ils transcendent totalement la dualité. Contrairement à ceux qui opèrent sur la base d'une conscience transcendante, ils dépassent la contradiction entre le non manifesté et le manifesté, le matériel et le spirituel, la conscience éveillée ordinaire et ses états modifiés : ils sont à la fois dans les uns *et* dans les autres. Ils vivent à la fois dans le temps et dans le non-temps ; ils voient la réalité qui est sous leurs yeux à travers le prisme du non-espace et du non-temps. Les traditions ésotériques affirment que c'est cet état de l'être qui est la vérité que chaque être humain porte en puissance, lorsque nous lâchons totalement prise et que nous acceptons d'être tranquillement et simplement un avec ce qui est déjà là et qui a toujours été.

ANNEXE 3

LA STRUCTURE DES ENTREPRISES OPALE

Toutes les entreprises antérieures qui fonctionnent à un stade antérieur au stade émergent Évolutif Opale étaient structurées selon un modèle pyramidal, car c'est la seule façon de structurer la relation hiérarchique patron/subordonné. Dans les entreprises autogouvernées, les engagements entre pairs remplacent les relations hiérarchiques : la pyramide peut alors s'écrouler et entrer au musée des formes d'organisation. Mais ce serait une erreur de penser que, parce qu'il n'y a pas de hiérarchie, les entreprises autogouvernées sont simplement horizontales et sans structures. Alors, comment sont-elles structurées ?

Contrairement au modèle unique de la pyramide, elles peuvent adopter des formes différentes afin de s'adapter au contexte dans lequel elles opèrent. Sur la base des entreprises pionnières que nous avons étudiées, nous pouvons discerner trois grands types de structures (ce qui ne veut pas dire que d'autres ne puissent pas apparaître à l'avenir). Cette annexe décrit ces trois structures et étudie la manière dont certains contextes peuvent faire préférer une structure à une autre.

1. Les équipes parallèles



C'est la structure que j'ai rencontrée le plus fréquemment dans ma recherche. FAVI a structuré ses quelque 500 travailleurs en 13 « mini-usines » autonomes ; RHD développe ses programmes à partir de cellules (« *units* ») autonomes ; les 7 000 soignants de Buurtzorg sont regroupés en équipes de 10 à 12 collè-

gues, chacune travaillant dans un quartier donné. Ce modèle est particulièrement bien adapté lorsque le travail se décompose de façon telle que les équipes peuvent jouir d'un haut degré d'autonomie et qu'il n'y a pas vraiment besoin de coordination entre elles. Elles peuvent travailler en parallèle, côte à côte. C'est alors dans le contexte de l'équipe que les collègues définissent le rôle de chacun et les engagements qu'ils prennent les uns envers les autres. Les équipes gèrent leur planning, définissent leurs besoins d'investissements, élaborent un budget (si nécessaire), suivent leurs résultats financiers et non financiers, s'occupent du recrutement, identifient leurs besoins de formation, et ainsi de suite.

Idéalement, chaque équipe incarne la raison d'être de l'entreprise en complète autonomie et prend en charge toutes ses tâches de A à Z. Lorsque c'est le cas, chaque membre de l'organisation a la satisfaction de voir la raison d'être du groupe se réaliser dans son intégralité, et pas seulement de façon partielle, ce qui est souvent le cas dans les grosses organisations ou lorsque le travail est très spécialisé.

En pratique, on voit souvent apparaître le besoin de confier à certains individus ou à certaines équipes des fonctions de coordination ou d'appui plus spécifiques :

- *Les coaches d'équipe.* Dans les organisations Opale, il n'y pas d'encadrement intermédiaire. Mais les équipes ressentent souvent le besoin d'être soutenues par quelqu'un d'extérieur qui pourra leur venir en aide pour résoudre certains problèmes. Chez Buurtzorg, on les appelle les coaches régionaux ; chez RHD, les responsables de plate-forme (« *hub leaders* »).
- *Les équipes supports.* Pour certaines tâches, il n'est pas logique de dupliquer sans fin les activités. Ainsi, chez FAVI, la grande majorité des mini-usines a des contacts avec la clientèle – l'équipe d'Audi, de Volkswagen, de Volvo, de compteurs d'eau – mais un certain nombre d'équipes viennent en appui à d'autres, comme par exemple l'équipe de fonderie qui, en début de chaîne de circulation, s'occupe de fondre le métal pour toutes les équipes. RHD a des cellules chargées de certains domaines comme la formation (avec sa « mini-université »), l'immobilier et le service de paie, qui sont en appui des équipes de terrain.
- *Les fonctions supports.* Le modèle d'autogouvernance fait descendre les compétences vers le bas (les équipes) plutôt que de les faire

remonter vers le haut (la direction). Mais dans certains domaines de compétences, ou pour des raisons de coordination, il peut être logique de créer une fonction support. Ainsi, chez FAVI, un ingénieur est responsable d'aider les équipes à partager innovations et bonnes pratiques. C'est d'ailleurs l'un des rôles des DG fondateurs : ils sont au service de toutes les équipes en garantissant l'espace où les modes de fonctionnement Opale peuvent se développer.

2. L'entrelacs des engagements

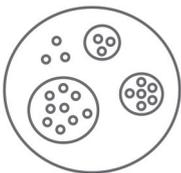


C'est le modèle inventé par Morning Star en Californie. Comme dans le modèle précédent, les budgets d'investissements et les résultats financiers sont l'affaire des équipes. Morning Star les appelle les « équipes opérationnelles » (« *business teams* »), et chaque équipe est en charge d'une étape particulière du processus de production (par exemple,

la préparation, la découpe des tomates, la mise en boîte ou l'emballage) ou d'un service support (par exemple la production de vapeur, ou l'informatique).

Cependant, les fonctions et les engagements ne sont pas discutés au niveau des équipes, mais de collègue à collègue. Ainsi, chez Morning Star, chaque collègue établit un Mémoire d'accord qui note les fonctions et les engagements qu'il accepte d'assumer.

3. Les équipes emboîtées



L'holocratie, forme d'autogouvernance inventée par Ternary Software, de Philadelphie, a fini par devenir un modèle de fonctionnement complet et très documenté. Il repose sur une structure d'équipes emboîtées. Comme pour le premier modèle, les équipes, que l'on nomme « cercles » chez Holacracy¹, sont totalement libres de discuter la répartition des rôles, les engagements des co-équipiers les uns envers les autres, etc. Mais il y a une différence importante au niveau des relations entre les équipes et la structure d'appui. Dans le premier modèle, toutes les équipes travaillaient côte à côte,

avec une structure d'appui réduite au minimum, alors que chez Hocracy, les cercles font partie d'une structure emboîtée.

Imaginons un laboratoire pharmaceutique de 7 000 personnes structurée de façon holacratique. Sa raison d'être fondamentale pourrait être de « permettre aux individus et aux communautés de vivre une vie saine ». Or, ce qui marche pour Buurtzorg ne marche pas pour un laboratoire pharmaceutique ; il est tout simplement impossible de répartir les 7 000 individus en 700 équipes de 10 personnes travaillant en parallèle pour faire la même chose. Une équipe de 10 personnes ne peut pas s'embarquer dans la conception d'une ligne de médicaments, les faire approuver par l'autorité sanitaire compétente et les vendre dans le monde entier. Un laboratoire pharmaceutique exige une spécialisation beaucoup plus poussée, et c'est justement ce que permet de faire la structure holacratique emboîtée. Comment marcherait notre laboratoire ? Sa raison d'être générale, « permettre aux individus et aux communautés de vivre une vie plus saine », serait confiée au cercle principal, alors que les cercles complémentaires se consacraient chacun à l'une de ses composantes. L'un se chargerait de la recherche et du développement des produits, et sa raison d'être spécifique serait de « découvrir de nouveaux médicaments qui permettent aux individus et aux groupes de vivre une vie saine ». Ce cercle diviserait sa raison d'être en composante plus faciles à gérer, donnant ainsi naissance à ses propres cercles complémentaires. L'un d'entre eux pourrait se concentrer spécifiquement sur le « développement d'un médicament révolutionnaire contre l'épilepsie ». Mais si cette mission s'avérait encore trop complexe pour une équipe d'une taille raisonnable, elle pourrait à son tour se subdiviser plus finement.

Si cela vous paraît ressembler à la structure pyramidale traditionnelle, vous aurez à la fois raison et tort. D'un côté, en effet, on observe un empilement de niveaux qui débouchent sur des questions de plus en plus vastes ; il y a donc une hiérarchie en termes de *mission*, de *complexité* et de *périmètre*. Le cercle de la base doit être à l'écoute de ce qui permettra de développer un médicament contre l'épilepsie, ce qui est une mission plus limitée que celle du cercle du sommet qui doit être à l'écoute de tout ce qui est nécessaire pour permettre aux individus et aux groupes de vivre une vie plus saine. Mais, et c'est l'autre aspect, il n'y a pas de hiérarchie au niveau des individus ou du pouvoir. Dans le système holacratique, l'équipe de recherche sur l'épilepsie a toute autorité pour prendre n'importe quelle décision appropriée dans le cadre de sa mission. Les

décisions ne sont pas renvoyées vers le sommet, et les cercles qui ont la vision d'ensemble ne peuvent pas y opposer de veto. De plus, une même personne peut jouer un rôle au sein de plusieurs cercles de la même organisation ; il n'existe pas de relation univoque entre les individus et leur « place au sein de la structure ».

Les cercles principaux et complémentaires sont liés mutuellement par un double lien, et non par une relation de type patron/subordonné. Le cercle complémentaire élit son représentant au cercle principal et celui-ci envoie à son tour un représentant prendre part aux débats des cercles complémentaires. Il existe aussi des procédures de réunion d'une grande finesse qui garantissent que les préoccupations de chacun soient entendues et prises en compte et qu'aucune voix ne fasse taire les autres. Cela donne une structure qui permet à des missions complexes d'être décomposées en objectifs plus restreints grâce à une hiérarchie de *mission*, de *complexité* et de *périmètre*, mais sans hiérarchie d'individus ni de pouvoirs.

Quelle est la structure la plus appropriée ?

De ces trois structures, de leurs variantes ou de leurs combinaisons, quelle serait la plus appropriée à votre entreprise ? Dans bien des cas, la réponse est directe : votre taille et votre type d'activité détermineront naturellement un type de structure, comme le terrain qui l'entoure détermine la forme d'un lac.

Les petites entreprises

En premier vient la question de la taille. Si votre entreprise est relativement petite, disons de moins d'une douzaine de personnes, alors les trois structures se ramènent à la même chose : un fonctionnement en équipe autonome (tout en reconnaissant que dans le deuxième modèle, les rôles et les engagements ne sont pas discutés en équipe, mais dans une succession d'entretiens en face à face et que, du fait de la petite taille de l'entreprise, il est probablement logique de conduire ces discussions avec l'ensemble du groupe). Cette structure peut fonctionner pour n'importe quelle société dans tous les secteurs – entreprises générales, cafés, cabinets de design, musées locaux, crèches, cliniques privées, sociétés de conseil, foyers pour SDF, start-up, etc. Selon la nature de votre activité et le contexte dans lequel vous aurez à agir (fluide ou non, stable ou non),

il est possible que vous ayez à redéfinir les rôles et à changer de direction plus ou moins fréquemment. Cela déterminera la fréquence des réunions de votre équipe pour discuter des rôles, des engagements et de la raison d'être.

Lorsque les entreprises se développent et dépassent, par exemple vingt collaborateurs, il devient malaisé de fonctionner sur la base d'une équipe unique. Pour les grandes entreprises, la longueur de ce qu'on appelle communément la « chaîne de valeur » est un facteur déterminant du choix de la structure la plus appropriée. Les soins à domicile ont une chaîne de valeur très courte. Une infirmière peut assumer la totalité des tâches – faire connaissance avec le patient, lire l'ordonnance, exécuter les actes médicaux, etc. – et tout cela en une heure ou moins. Mais un laboratoire pharmaceutique a une chaîne de valeur très longue, pouvant impliquer des milliers de personnes pendant plusieurs années : le processus de recherche prend beaucoup de temps (simulations informatiques, tests en laboratoire, essais cliniques) ; les molécules doivent obtenir l'autorisation des autorités ; il faut définir des stratégies de prix, préparer le lancement pays par pays et former la force de vente au niveau mondial pour informer les médecins sur le produit.

Chaîne de valeur courte

Si la chaîne de valeur est relativement courte, alors le premier modèle – celui d'équipes autonomes fonctionnant en parallèle avec un minimum de fonctions supports – vient naturellement à l'esprit. Les équipes parallèles peuvent travailler côte à côte à des tâches semblables : par exemple des mini-usines qui produisent des fourchettes de boîtes de vitesses pour différents constructeurs automobiles chez FAVI, ou les unités qui gèrent des foyers ou des dispensaires indépendants chez RHD. L'avantage d'une chaîne de valeur courte est qu'il n'est pas nécessaire de fractionner la mission principale en composantes (à l'exception des quelques équipes supports). Presque tout le monde fait partie d'une équipe qui est en phase avec la raison d'être ultime et qui contribue directement à lui donner corps. Tout le monde peut voir que son travail rend les clients heureux.

Par chance, la plupart des secteurs ont une chaîne de valeur relativement courte. En voici quelques exemples :

- *Le commerce de détail* : il est très facile de faire fonctionner un magasin comme une équipe autonome. Quand il est de petite taille, il

fonctionne comme une équipe unique. Pour le cas d'un magasin de plus grande taille, comme un supermarché, il est possible, comme le fait Whole Foods, de le diviser en plusieurs équipes, assistées par un petit nombre d'équipes supports centrales ou régionales – pour la logistique, les achats, le marketing, etc.

- *Les services* : presque toutes les sociétés de services – maintenance, traiteur, nettoyage et sécurité, par exemple – peuvent aisément fonctionner en équipes autonomes dans un secteur géographique donné. Les professions libérales – comme les cabinets d'avocats, les consultants en informatique ou en gestion, ou les agences de publicité – sont fréquemment organisées par secteurs ou par spécialités, ce qui les conduit tout naturellement à devenir des équipes autonomes.
- *Production et montage* : un grand nombre d'activités industrielles, comme celles des équipementiers automobiles, des fabricants de jouets et de l'industrie du vêtement, ont des chaînes de valeur relativement courtes, et peuvent utiliser le modèle des équipes parallèles adopté chez FAVI.
- *L'agriculture* : les grosses exploitations peuvent fonctionner en équipes parallèles, par zones ou par types de culture ou d'élevage.
- *Les écoles* : les écoles de grande taille peuvent être subdivisées en petites unités autonomes, idéalement dotées chacune de sa classe et de sa salle des professeurs afin de créer un sentiment d'appartenance au sein de chaque mini-école, comme c'est le cas pour ESBZ.
- *Les hôpitaux* : les hôpitaux peuvent se structurer en équipes autonomes. La plupart des services constitueraient des équipes naturelles idéales pour les infirmières et les médecins (l'équipe orthopédie, l'équipe cardiologie, l'équipe urgences, par exemple) avec un certain nombre d'équipes supports (labos, maintenance, etc.).
- *Les fondations et les associations à but non lucratif* : les associations de grande taille comme RHD ont tendance à s'organiser naturellement par secteurs géographiques, activités ou types de clientèle.
- *Le secteur public* : tout comme les associations à but non lucratif, la plupart des services publics peuvent aisément se subdiviser sur la base de la géographie, de l'activité, ou du type de clientèle.

Les chaînes de valeur longues

Lorsque les chaînes de valeur sont plus longues, le modèle des équipes parallèles n'est pas pratique. Il est impossible de subdiviser une banque ou un laboratoire pharmaceutique en mini-banques ou mini-laboratoires (mais c'est possible, pour certains maillons de la chaînes de valeur : la force de vente d'un laboratoire et les succursales d'une banque peuvent opérer en équipes parallèles autonomes). Mais dans ce cas, une structure en entrelacs d'engagement ou en équipes emboîtées est plus logique.

Le modèle de l'entrelacs d'engagements adopté par Morning Star convient tout naturellement à des processus continus et relativement stables, comme ceux de l'industrie chimique, de l'industrie agroalimentaire et des longues chaînes de montage. Chaque étape majeure du processus n'implique qu'un petit nombre de personnes, et une structure emboîtée n'est pas nécessaire. Grâce à des contrats individuels, les employés peuvent passer des accords clairs avec leurs collègues de l'amont ou de l'aval.

La chaîne de valeur de certains métiers est non seulement *longue* mais aussi *profonde*, quand certains maillons de la chaîne impliquent à la fois un très grand nombre de collègues et des tâches complexes (par exemple la recherche dans un laboratoire pharmaceutique, ou le marketing dans une grande banque de détail). Les sociétés d'électronique grand public, les grandes sociétés de média, les banques, les assurances, les constructeurs automobiles, l'industrie aérospatiale, les compagnies aériennes auront probablement des *chaînes de valeur longues et profondes*. Pour ce type d'entreprise, la structure holacratique emboîtée peut s'avérer particulièrement bien adaptée, car elle permet à la raison d'être ultime de se décomposer en une succession d'éléments moins complexes et plus faciles à gérer.

On trouvera dans l'annexe 4 un tableau synoptique des archétypes structurels et des types de contexte. Lorsque vous réfléchirez à la structure d'autogouvernance la mieux adaptée à votre entreprise, le point clé sera d'imaginer comment des collègues pourraient s'organiser pour se coordonner en absence de manager. Les questions soulevées dans ce tableau – la taille de l'entreprise, la longueur et la profondeur de la chaîne de valeur – peuvent vous aider dans votre réflexion, mais d'autres facteurs spécifiques à votre propre entreprise peuvent aussi jouer un rôle important. Prenez le temps d'y réfléchir avec des collègues qui occupent différentes fonctions dans l'entreprise. La réponse à votre question finira par émerger. D'ailleurs, vous n'êtes pas obligé de démarrer avec une solution

Annexe 3 - La structure des entreprises Opale

parfaite. Vous pouvez tout aussi bien commencer avec une structure qui vous paraît relativement correcte, et faire confiance à la capacité d'organisation spontanée de votre entreprise pour évoluer vers la structure qui répond le mieux à ses besoins, dans un processus d'adaptation continue aux changements de l'environnement.

Petite entreprise



- ✓ Une petite entreprise intervenant dans n'importe quel secteur peut être gérée comme une équipe autonome

Grande entreprise avec chaîne de valeur courte



- ✓ Commerce de détail
- ✓ Services
- ✓ Quelques secteurs industriels
- ✓ Écoles
- ✓ Hôpitaux
- ✓ Services publics
- ✓ ...

Processus continus et stables

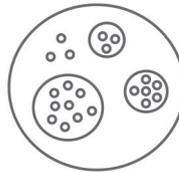


- ✓ Industrie chimique
- ✓ Industrie alimentaire
- ✓ Quelques secteurs industriels (longues chaînes de montage, par exemple)
- ✓ ...

Grande entreprise avec chaîne de valeur longue



Chaîne de valeur profonde



- ✓ Banque-assurance
- ✓ Industrie pharmaceutique
- ✓ Automobile
- ✓ Aérospatiale
- ✓ Électronique grand public
- ✓ ...

ANNEXE 4

VUE SYNOPTIQUE DES STRUCTURES, MODES DE FONCTIONNEMENT ET PROCESSUS DES ENTREPRISES OPALE ET ORANGE

Le tableau ci-dessous compare les structures, les modes de fonctionnement et les processus des entreprises Opale avec leurs homologues Orange, structure actuelle de référence de la pensée managériale.

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
STRUCTURE			
1. Structure de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Pyramide hiérarchique		<ul style="list-style-type: none">• Équipes autonomes• Si nécessaire, coachs (sans responsabilité sur les résultats, sans autorité managériale) en accompagnement de plusieurs équipes
2. Coordination	<ul style="list-style-type: none">• Coordination sous forme de réunions régulières à tous les niveaux (du haut vers le bas), d'où surcharge fréquente de réunions		<ul style="list-style-type: none">• Pas de réunions de comité directeur• Coordination et réunions ad hoc selon les besoins

Entreprise Orange

Entreprise Opale

3. Projets

- Machinerie lourde (chefs de programmes et de projets, diagrammes de Gantt, budgets, etc.) pour essayer de maîtriser la complexité et de définir les priorités d'allocation de ressources



- Gestion des projets radicalement simplifiée
- Pas de chefs de projets : le personnel désigne lui-même les membres de l'équipe projet
- Très peu ou pas de planning et de budget, hiérarchisation naturelle

4. Fonctions supports

- Pléthore de fonctions supports centralisées (ressources humaines, informatique, achats, finances, contrôle, qualité, sécurité, gestion des risques, etc.)



- La plupart de ces fonctions sont assumées par les équipes elles-mêmes ou par des groupes de travail volontaires
- Les quelques cadres qui restent n'ont qu'un rôle de conseil

RESSOURCES HUMAINES

1. Recrutement

- Les entretiens d'embauche sont conduits par des membres formés de la DRH
- Le candidat doit correspondre à la description de poste



- Les entretiens d'embauche sont conduits par les futurs collègues du candidat
- Insistance sur l'affinité du candidat avec l'entreprise et sa raison d'être

2. Intégration

- (Processus essentiellement administratif)



- Sérieuse formation aux relations interpersonnelles et à la culture de l'entreprise
- Itinéraire d'immersion

3. Formation

- Cours de formation conçus par la DRH
- Formations techniques et managériales pour l'essentiel



- Liberté personnelle et responsabilité de chacun pour sa formation
- Importance stratégique du tronc commun des formations, suivies par tous

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
4. Intitulés et descriptions de postes	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque poste a son intitulé et sa description 		<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'intitulés de poste • Les postes figés sont remplacés par des fonctions fluides et élémentaires
5. Vocation individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • (Ce n'est pas à l'entreprise d'aider ses salariés à identifier leur vocation) 		<ul style="list-style-type: none"> • Le recrutement, la formation et l'évaluation permettent d'analyser l'articulation entre vocation individuelle du collègue et raison d'être de l'entreprise
6. Flexibilité et engagement sur le temps	–		<ul style="list-style-type: none"> • Discussion franche sur l'équilibre souhaité par chacun entre le temps qu'il s'engage à consacrer à l'entreprise et ses autres priorités personnelles • Grande flexibilité des horaires de travail, dans la mesure où les engagements sont tenus
7. Gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur les résultats individuels • Évaluation par le supérieur hiérarchique • L'entretien d'évaluation cherche à donner une photo objective de la performance passée 		<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur la performance de l'équipe • Processus d'évaluation par un pair • L'entretien d'évaluation tourne autour du parcours d'apprentissage et de la vocation du collègue
8. Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • La décision est prise par le supérieur hiérarchique • Primes individuelles • Les principes méritocratiques peuvent conduire à de grands écarts de salaires 		<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base fixé par chaque salarié avec correction par le groupe • Pas de prime, mais partage égalitaire du profit • Peu d'écarts de salaires

REINVENTING ORGANIZATIONS

Entreprise Orange

Entreprise Opale

9. Nominations et promotions

- La lutte pour des promotions en petit nombre pousse à la politique d'entreprise et à des comportements dysfonctionnels



- Pas de promotions mais réorganisation fluide des rôles sur la base de l'accord des pairs
- Obligation de s'exprimer sur des questions qui ne sont pas de son domaine d'autorité

10. Licenciement

- Le patron a l'autorité (avec l'accord des RH) pour renvoyer un subordonné
- Le licenciement est avant tout une procédure administrative et financière



- Le licenciement est la dernière étape d'un mécanisme de résolution de conflit
- Très rare en pratique
- Un accompagnement bienveillant transforme le licenciement en occasion de progrès

VIE QUOTIDIENNE

1. Bureaux

- Bâtiments professionnels standardisés et sans âme
- Nombreux marqueurs de statut



- Espaces chaleureux, décorés par les collègues, ouverts aux enfants, aux animaux et à la nature
- Pas de marqueurs de statut

2. Réunions

- (Réunions nombreuses, mais pas de modes de fonctionnement particuliers)



- Modes de fonctionnement spécifiques pour tenir l'égo à distance et s'assurer que chacun puisse faire entendre sa voix

3. Prise de décision

- Au sommet de la pyramide
- Toute décision doit être approuvée par un supérieur hiérarchique



- Totalement décentralisée, sur la base de la sollicitation d'avis (ou sur des mécanismes de prise de décision holocratiques)

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
4. Conflits	<ul style="list-style-type: none">• (Les conflits sont passés sous silence ; aucune formation à la résolution des conflits)	➔	<ul style="list-style-type: none">• Des moments sont prévus pour mettre à jour les conflits et en parler• Processus structuré de résolution de conflits• Tout le monde est formé à la gestion des conflits• Les conflits sont limités aux parties prenantes et aux médiateurs• Les tiers doivent rester en dehors
5. Circulation de l'information	<ul style="list-style-type: none">• Qui détient l'information, détient le pouvoir. L'information n'est communiquée qu'en cas de nécessité• Par défaut, le secret est de règle vis-à-vis de l'extérieur	➔	<ul style="list-style-type: none">• Toute l'information est partagée avec tout le monde en temps réel, de façon détaillée, y compris l'information financière et salariale• La transparence est poussée au point d'inviter l'extérieur à faire toute suggestion aidant à donner corps à la raison d'être de l'entreprise
6. Valeurs	<ul style="list-style-type: none">• (Les valeurs ne sont souvent qu'une plaque vissée au mur)	➔	<ul style="list-style-type: none">• Des valeurs claires, transposées en règles explicites de comportement – acceptables ou inacceptables – pour promouvoir un environnement protecteur• Processus de remise en question régulière des valeurs et des règles

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
7. Espaces de recueillement	-	➔	<ul style="list-style-type: none">• Salle de repos• Méditation de groupe et exercices de silence• Pratiques de recueillement, en grands groupes• Supervision de groupe et coaching par les pairs
8. Gestion du climat	-	➔	<ul style="list-style-type: none">• Recherche consciente du climat qui sert le mieux la raison d'être de l'entreprise
9. Construction d'un esprit de groupe	-	➔	<ul style="list-style-type: none">• Pratiques de narration pour aider à s'ouvrir aux autres, et participer à la construction d'un esprit de groupe

PRINCIPAUX PROCESSUS D'ENTREPRISE

1. Raison d'être	<ul style="list-style-type: none">• (Aucune pratique d'écoute de la raison d'être ; la protection contre la concurrence est le seul moteur de la décision)	➔	<ul style="list-style-type: none">• L'entreprise est perçue comme une entité vivante possédant sa raison d'être évolutive• Le concept de concurrence n'a aucune valeur : on accueille sans réticence les « concurrents » si cela aide à donner corps à la raison d'être• Outils d'écoute de la raison d'être de l'entreprise :<ul style="list-style-type: none">- tout le monde est impliqué ;- processus grands groupes ;- méditation, visualisations guidées, etc. ;- prise en compte de suggestions venues de l'extérieur.
------------------	--	---	--

	Entreprise Orange		Entreprise Opale
2. Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • La ligne stratégique est tracée par la direction 	➔	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie est le produit naturel de l'intelligence collective de collègues autonomes
3. Innovation et développement des produits	<ul style="list-style-type: none"> • De l'extérieur vers l'intérieur : c'est la segmentation du marché et les sondages qui définissent l'offre • Si nécessaire, on crée le besoin quand il n'existe pas 	➔	<ul style="list-style-type: none"> • De l'intérieur vers l'extérieur : l'offre est définie par la raison d'être de l'entreprise • Innovation guidée par l'intuition et la beauté
4. Gestion des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les fournisseurs sont choisis en fonction de leurs prix et de la qualité de leurs produits 	➔	<ul style="list-style-type: none"> • Les fournisseurs sont choisis aussi parce qu'ils sont en phase avec la raison d'être de l'entreprise
5. Achats et investissements	<ul style="list-style-type: none"> • Les limites autorisées dépendent du niveau hiérarchique • Le programme d'investissements est fixé par la direction 	➔	<ul style="list-style-type: none"> • N'importe qui peut dépenser n'importe quelle somme, à condition de respecter la procédure de sollicitation d'avis • Discussion par les pairs du programme d'investissements d'une équipe
6. Ventes et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Les marques sont positionnées en fonction de la segmentation des consommateurs (de l'extérieur vers l'intérieur) • Les objectifs et les primes sont les moteurs de la force de vente 	➔	<ul style="list-style-type: none"> • Le marketing se ramène à une proposition simple : voici ce que nous avons à offrir au monde (de l'intérieur à l'extérieur) • Pas d'objectifs de vente

REINVENTING ORGANIZATIONS

Entreprise Orange

Entreprise Opale

7. Planification, budget et contrôle

- Tout est basé sur le principe « prévoir et contrôler »
- Dououreux exercice de planification à mi-trimestre, budgets annuels et mensuels
- La règle est de suivre le plan ; toute dérive doit être justifiée et les écarts doivent être compensés
- Objectifs ambitieux pour motiver les salariés



- Tout est basé sur le principe « ressentir et répondre »
- Pas de budget, ou budget radicalement simplifié, pas de suivi des dérives
- Solutions réalistes et itérations fréquentes plutôt que recherche de la solution « idéale »
- Attention permanente à ce qui est nécessaire
- Pas d'objectifs

8. Initiatives environnementales et sociales

- L'argent comme critère extrinsèque : « Seulement si cela ne coûte pas trop cher ! »
- Seule la direction générale peut prendre des initiatives qui ont un impact financier



- L'intégrité comme critère intrinsèque : « Qu'est-ce qu'il est juste de faire ? »
- Prise de décision partagée : tout le monde peut sentir ce qu'il est bon de faire

9. Gestion du changement

- Arsenal impressionnant d'outils de gestion du changement pour faire passer l'entreprise de A à B



- (Le « changement » n'est plus un sujet parce que les entreprises ne cessent d'évoluer de l'intérieur)

10. Gestion des crise

- De petits groupes de conseillers se réunissent en secret pour accompagner le DG dans sa prise de décision solitaire
- Aucune information n'est communiquée tant que la décision n'est pas prise



- Tout le monde contribue à l'intelligence collective pour faire émerger la meilleure réponse
- S'il est nécessaire de suspendre la sollicitation d'avis, le périmètre et la durée de la suspension sont fixés à l'avance

NOTES

Introduction

1. « Chez l'homme, le mouton, le bouc et le porc, les mâles ont plus de dents que les femelles. » Aristote, *Histoire des animaux*, 2.3.
2. Le système nerveux du cœur dispose de 40 millions de neurones, celui des entrailles en possède 100 millions, alors que le cerveau de la tête en compte en moyenne 85 milliards.
3. Les organisations plus petites fonctionnent souvent selon des processus et des modalités plus informelles et la plupart des questions les plus difficiles posées par les organisations hiérarchisées ne commencent à apparaître qu'au delà de ce nombre.

Chapitre 1.1

1. Le terme anglais « *Reactive* » est emprunté à Wade. Ce stade correspond à celui que Gebser nomme « *Archaic* », Loevinger et Cook-Greuter « *Pre-social* » et « *Symbiotic* », Graves « *AN* », Spiral Dynamics « *Beige* », et Piaget « *Sensori-moteur* », entre autres.
2. Le terme anglais « *Magic* » est emprunté à Gebser. Ce stade correspond à celui que Loevinger et Cook-Greuter nomment « *Impulsive* », Graves « *BO* », Spiral Dynamics « *Purple* », Piaget « *Pré-opérateur (symbolique)* » et Wade « *Naïve* », entre autres.
3. Ce stade correspond à celui que Loevinger et Cook-Greuter appellent « *Self-protective* », Kegan « *Imperial* », Torbert « *Opportunistic* », Graves « *CP* », Spiral Dynamics « *Red* », Piaget « *Pré-opérateur (conceptuel)* » et Wade « *Egocentric* », pour ne citer qu'eux.
4. Selon Wikipédia, l'idée qu'il existerait au sein des meutes de loups gris un « loup alpha » agressivement dominant a été abandonnée par les biologistes et les chercheurs : les prétendus « loups alpha » sont tout simplement les reproducteurs. Cette information ouvre une discussion intéressante. Si nous avons projeté un schéma de domination sur les mâles alpha des meutes de loups, c'est probablement parce nous, en tant qu'êtres humains, avons longtemps fonctionné de cette façon. Et que les chercheurs aient récemment commencé à entrevoir des relations plus subtiles chez les loups est peut-être révélateur du fait que nous en venons nous-mêmes à fonctionner à partir de visions du monde moins simplistes. À moins, bien entendu, que ce ne soit le contraire, à savoir que les chercheurs qui travaillent dans un paradigme pluraliste Vert ne veulent plus reconnaître un comportement alpha chez les loups et projettent sur eux leur posture pluraliste.
5. Le terme anglais « *Conformist* » est utilisé par Loevinger, Cook-Greuter et Wade. Ce stade est celui que Gebser appelle « *Mythical* », Loevinger et Cook-Greuter « *Conformist* »,

Graves « DQ », Spiral Dynamics « Blue », Kegan « *Interpersonal* », Torbert « *Diplomat* » et « *Expert* » et Piaget « Opérateur concret » pour ne citer qu'eux.

6. Du point de vue cognitif, au stade Ambre, on constate une capacité d'abstraction bien supérieure à celle du stade Rouge. Cependant, du point de vue neurologique, le système limbique, qui est celui qui commande les émotions, reste premier, et ce n'est qu'ensuite que l'hémisphère gauche engage le processus de rationalisation. Ainsi, le besoin d'appartenance et d'intégration, caractéristique du stade Ambre, réduira en les rationalisant les contradictions possibles entre pensée rationnelle et normes collectives.

7. Ken Wilber, *A Brief History of Everything*, (Boston : Shambhala Publications, 1996), p. 273. Édition francophone : *Une brève histoire de tout*, (Boucherville : Mortagne, 1997).

8. Le terme anglais « *Achievement* » est emprunté à Wade. Ce stade correspond entre autres à celui que Gebser appelle « *Mental* », Loevinger et Cook-Greuter « *Self-Aware* » et « *Conscientious* », Kegan « *Institutional* », Torbert « *Achiever* », Piaget « Opérateur formel », Graves « *ER* », Spiral Dynamics « *Orange* ». On le désigne souvent sous le simple vocable de « modernité ».

9. Wilber, *A Brief History of Everything*, pp. 185-186. Édition francophone : *Une brève histoire de tout*.

10. Ce stade correspond, entre autres, à celui que Loevinger et Cook-Greuter nomment « *Individualistic* », Torbert « *Individualist* », Wade « *Affiliative* », Graves « *FS* », Spiral Dynamics « *Green* ». On l'appelle souvent aussi « post-modernité ».

11. Féministe anglaise, née en 1759 et auteur de *Défense des droits de la femme*, http://fr.wikipedia.org/wiki/Mary_Wollstonecraft

12. Il est fréquent, au cours de l'histoire, de rencontrer des idées qui, comme celle de démocratie dans la Grèce ancienne, sont en avance sur leur temps, c'est-à-dire en avance par rapport au centre de gravité du développement général, à ce moment précis de l'histoire. Ces idées ne pourront prendre toute leur dimension que lorsque que le développement humain les aura rattrapées, pour leur fournir la bonne « matrice culturelle », selon l'expression du philosophe américain Richard Tarnas : « Pourquoi, c'est une grande question, la révolution copernicienne a-t-elle eu lieu au xvi^e siècle, avec Copernic lui-même, et au début du xvii^e, avec Kepler et Galilée ? Pourquoi a-t-il fallu attendre jusque-là, alors que plusieurs personnes avaient émis avant Copernic l'hypothèse d'un univers héliocentrique et d'une terre satellite ? On en a la preuve dans la Grèce ancienne, en Inde et dans les cultures islamiques pendant le Moyen Âge européen. Je pense que cette question montre comment un changement majeur de paradigme ne dépend pas seulement de données empiriques nouvelles ou d'une théorie brillante sur la base d'un concept nouveau. En réalité, il dépend d'un contexte beaucoup plus vaste pour que la graine d'une idée potentiellement puissante tombe sur un sol complètement différent qui permettra à cet organisme, à ce cadre conceptuel nouveau, de pousser. Il s'agit littéralement d'une « conception » dans une matrice culturelle et historique nouvelle. Richard Tarnas et Dean Radin, « The Timing of Paradigm Shifts », *Noetic Now*, janvier 2012.

13. Dans le secteur des entreprises, les coopératives ouvrières n'ont pas réussi à jouer un rôle véritablement moteur. Les principales sont le plus souvent gérées selon des modes d'inspiration mixte, Orange et Verte. Une réussite souvent citée est celle de Mondragon, conglomérat de coopératives qui a son siège dans la ville du même nom au pays basque espagnol : il regroupe quelque 250 sociétés qui emploient autour de 100 000 personnes et

produisent un chiffre d'affaires d'environ 15 milliards d'euros. Le capital de chaque coopérative est entièrement entre les mains des salariés. Les directeurs sont élus. Les écarts de salaires y sont moindres qu'ailleurs, mais ils restent significatifs, de un à neuf voire plus. Les intérimaires n'ont pas de droit de vote, ce qui crée une communauté à deux vitesses dans laquelle certains sont plus égaux que d'autres. Dans le secteur de l'éducation, on a vu plusieurs exemples d'écoles sans hiérarchie entre adultes et enfants, dont la plus connue est Summerhill, internat britannique fondé dans les années 1920. Il s'y pratique une forme radicale de démocratie, au sein de laquelle, entre autres spécificités, les élèves et les adultes ont le même droit de vote et où les cours ne sont pas obligatoires. Dans la sphère institutionnelle, de nombreuses organisations supranationales, comme les Nations unies, l'Union européenne, l'Organisation internationale du commerce et d'autres, ont des mécanismes de décision au plus haut niveau qui mettent en œuvre, au moins partiellement, les principes Verts de vote à l'unanimité des pays membres et de présidence tournante. Ces principes sont toutefois difficiles à respecter dans le temps et les pays plus riches ou plus puissants exigent et souvent obtiennent davantage de droits de vote, et parfois même un droit de véto implicite, voire explicite. Leur service du personnel est le plus souvent géré comme une organisation Ambre.

14. Cette façon de procéder a été rendue célèbre par le succès de *Maverick*, le livre où Ricardo Semler, PDG de l'entreprise brésilienne de biens d'équipement Semco, décrit ses modes de fonctionnement. Elle est mise en œuvre depuis des décennies par W. L. Gore, fameux pour son Gore-Tex. Elle commence à faire tache d'huile dans les start-up technologiques de la Silicon Valley et d'ailleurs. En Angleterre, l'entreprise de formation Happy y a apporté une petite modification : les salariés dépendent de deux patrons. Le premier, qui supervise ce qui relève du contenu (choix du cap, prise de décision), est nommé par la hiérarchie. Le second, qui contrôle ce qui relève de la gestion des personnes (accompagnement, stimulation, soutien), est choisi par les salariés. Pour plus de détails, se reporter à *The Happy Manifesto* de Henry Stewart.

15. La première étude importante sur le lien entre valeurs et performance remonte à 1992, avec la publication de *Corporate Culture and Performance* de John Kotter et James Heskett, professeurs à la Harvard Business School (*Culture et performances*, Éditions d'organisation, 1993). Ils ont démontré que, sur la période de onze ans qu'ils ont étudiée, les sociétés dotées d'une forte culture d'entreprise et d'un système d'autonomisation des cadres et des employés subalternes avaient surclassé les autres entreprises en chiffre d'affaires (de un à quatre), en valeur de l'action (de un à huit) et en résultats nets (de un à plus de 700). Une étude plus récente, signée Rajendra Sisodia, Jagdish Sheth et David B. Wolfe, est arrivée aux mêmes conclusions en 2007 : selon *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, qui peut être considéré comme le livre définitif sur les organisations Vertes, les « entreprises attachantes » (*Firms of Endearment*, en anglais) étudiées par les trois auteurs ont réalisé un retour sur investissement de 1 025 % sur les dix années étudiées, contre 122 % pour les entreprises du S&P 500. D'un point de vue méthodologique, ces résultats doivent être considérés avec une certaine prudence. En effet, le choix des entreprises a été de toute évidence biaisé, car l'échantillon ne compte que des entreprises exceptionnelles dont on pouvait s'attendre qu'elles surclassent leurs concurrentes de toute façon. La comparaison avec le S&P 500 n'a pas fait l'objet d'une pondération par métiers, tailles ou autres critères. En outre, il n'a pas été tenu compte d'autres facteurs que le modèle d'organisation – brevets, modèles d'affaires innovants et emploi

du capital – pour expliquer leur remarquable performance. Un chapitre entier du dernier ouvrage de Rajendra Sisodia, écrit en collaboration avec John Mackey, comporte des références à des études similaires, et les lecteurs intéressés pourront s’y reporter (Rajendra Sisodia et John Mackey, *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press). Toute recherche qui tente d’établir de façon générale qu’un modèle d’organisation obtient des performances remarquables par rapport aux autres est vouée à se heurter à des problèmes méthodologiques. Sans compter qu’au niveau des principes on peut s’interroger sur la pertinence de choisir, comme le font la plupart des études, le revenu par action et la croissance comme indicateurs premiers de succès. Peut-être l’expérience directe compte-t-elle au bout du compte plus que les conclusions théoriques. Quiconque passe du temps dans des entreprises comme Southwest Airlines ou The Container Store en sortira convaincu qu’un personnel responsable dans une entreprise mue par les valeurs doit normalement surclasser ceux qui travaillent dans des environnements plus traditionnels.

Chapitre 1.2

1. Le *Stanford Business Case* de 2006 consacré à DaVita est facilement lisible et apportera beaucoup à des lecteurs qui veulent s’immerger dans une description plus détaillée des principes et des modes de fonctionnement des organisations Vertes.

2. Il a été prouvé qu’en exposant aux gens la théorie du développement, en leur expliquant que la conscience évolue par étapes, on les aide à franchir le pas. Les études montrent que des activités introspectives comme la méditation y aident aussi.

3. C’est un phénomène que nous connaissons bien dans le domaine politique : les autocrates qui gouvernent dans un cadre Rouge ou Ambre se sentent souvent obligés d’offrir un simulacre de démocratie, une idée Orange-Verte, mais fondamentalement ils n’en intègrent ni les principes ni les modes de fonctionnement. Pour cette raison, si des élections mettent leur pouvoir en danger, ils ne peuvent imaginer faire ce qui paraît évident aux dirigeants d’un stade ultérieur (quitter le pouvoir en félicitant le vainqueur). Ils réagiront selon le paradigme dans lequel ils fonctionnent (en intimidant l’opposition et les médias, en falsifiant les résultats des élections ou tout simplement en les annulant par un coup d’État ou un changement de constitution).

Chapitre 1.3

1. Ce stade est entre autres celui que Gebser nomme « *Integral* », Loevinger « *Integrated* », Cook-Greuter « *Construct-Aware* », Kegan « *Inter-individual* », Torbert « *Strategist* » et « *Alchemist* », Graves « *AN* », Spiral Dynamics « *Yellow* », Maslow « *Self-actualization* », Wade « *Authentic* ». Il est souvent désigné comme « intégral ».

2. Pour simplifier grossièrement, les gens qui ne voient pas le monde comme moi sont des inférieurs que l’on doit soumettre (stade Rouge), des hérétiques qu’il faut ramener dans le droit chemin (stade Ambre), des imbéciles qui ne connaissent pas les règles du jeu de la Réussite (stade Orange) ou des intolérants qui ne laissent pas les autres exprimer (stade Vert).

3. Parker Palmer, *Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation* (San Francisco : Jossey-Bass, 2000), p. 5.

4. Ken Wilber opère une distinction cruciale entre stades et états de conscience. Les états désignent les types éphémères et passagers de conscience alors que les stades désignent les structures plus durables que l'on intériorise en grandissant. Les états incluent la conscience à l'état de veille, le rêve, le sommeil, les états de conscience modifiée induits par la méditation, l'hypnose, le psychodrame ou les drogues, et les états extrêmes de l'expérience mystique. (Wilber utilise en général les catégories de conscience grossière, subtile, causale, témoin et non-duelle.) Les états et les stades se confondent parfois car le langage de l'expérience extrême est souvent semblable à celui qui décrit les stades les plus élevés, mais il s'agit bien de deux propriétés distinctes de la conscience, au même titre que les quadrants, les lignes et les types, dans le modèle intégral de Wilber. Prenons l'exemple de quelqu'un qui a vécu une expérience mystique extrême alors qu'il fonctionne en général au stade Conformiste Ambre : cet état extrême ne va pas catapulter cette personne en haut de l'échelle des stades en faisant l'économie du passage par l'Orange, le Vert, le stade Opale et autres. Elle continue à fonctionner sur le mode Ambre, comme cela se verra clairement quand elle reviendra à l'état de conscience de veille. Wilber et Combs ont trouvé des preuves que tous les états de conscience peuvent être éprouvés à n'importe quel stade. À partir du stade Opale, on note un intérêt marqué pour des pratiques régulières de conscience non-ordinaire qui permettent d'accéder à tout le spectre de l'expérience humaine.

5. David Rooke et William R. Torbert, « Organizational Transformation as a Function of the CEO's Developmental Stage », *Organization Development Journal*, avril 2005.

6. Clare W. Graves, *The Never Ending Quest* (Santa Barbara : ECLET Publishing, 2005), p. 371.

Chapitre 2.1

1. Voir, à la fin du chapitre 1.1, le tableau des avancées et de la métaphore dominante de chaque modèle.

Chapitre 2.2

1. Gary Hamel, *The Future of Management* (Cambridge : Harvard Business Press Review, 2007). Édition française : *La Fin du management* (Paris : Vuibert, 2008).

2. Jos de Blok et Aart Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie* (Den Haag : Boom Lemma Uitgevers, 2010), p. 20.

3. Ibid., p. 20.

4. Ibid., p. 21.

5. De Blok avait rédigé une note décrivant comment les entreprises de soins pour lesquelles il travaillait pourraient se doter de structures au sein desquelles le personnel infirmier travaillerait en équipes autonomes. Il avait calculé que le nombre de niveaux de direction pourrait passer de treize à trois, le sien faisant partie de ceux qui disparaîtraient. Cette note, et ce n'est sans doute pas une surprise, n'a pas été bien reçue par l'équipe dirigeante.

6. Cette méthode a été créée et enseignée par Ben Wenting et Astrid Vermeer de l'Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken de Groesbeek.

7. Annemarie van Dalen, *Uit de schaduw van het zorgsysteem: Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert* (La Haye : Boom Lemma, 2010), p. 66.

8. Ibid., p. 73.

9. La productivité est le rapport entre les heures facturées (autrement dit, les heures passées avec les patients en exécution des ordonnances) et le total du temps de travail contractuel des infirmières de l'équipe. Les équipes calculent elles-mêmes leur productivité, généralement sur une base mensuelle.

10. L'histoire de la nomination de Zobrist mérite d'être racontée. On dirait une scène de film. Le propriétaire de FAVI était un certain Max Rousseau, personnage haut en couleurs qui possédait plusieurs entreprises. À la fin des années 1970 et au début des années 1980, Zobrist travaillait pour Rousseau dans une autre de ses sociétés. Il avait quelquefois affaire au service métallurgique de FAVI, si bien qu'il n'était pas sans connaître l'usine. Un jour, Rousseau fait venir Zobrist dans son bureau. Il lui met un dollar or dans la main et lui dit : « Je ne suis pas superstitieux, mais vous allez avoir besoin d'un peu de chance. » Et sans plus ample explication, il demande à Zobrist de sortir du bureau avec lui : un hélicoptère attendait dehors. Zobrist se garde bien de demander ce que cela signifie et, une heure plus tard, ils arrivent chez FAVI. Rousseau demande qu'on arrête toutes les machines et que les ouvriers se rassemblent autour de l'hélicoptère. Quand tout le monde est là, il désigne le DG de FAVI et dit « Dominique a demandé à partir. » Puis, désignant Zobrist, il dit : « Voici son successeur. » Et il remonte dans son hélicoptère, laissant derrière lui un Zobrist aussi stupéfait que promu, à prendre la mesure de sa brutale nomination comme DG.

11. Certaines entreprises adoptent une autre approche : elles continuent à parler en montants chiffrés mais forment tous leurs salariés à la finance. L'intention est toutefois la même dans les deux cas : faire en sorte que tout le monde comprenne la dimension financière et puisse participer aux arbitrages.

12. Jean-François Zobrist, *La Belle histoire de FAVI : L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Tome 1, Nos belles histoires (Paris : Humanisme & Organisations, 2008), p. 93.

13. Linda Hill et Jennifer Suesse « Sun Hydraulics : Leading in Tough Times (A), case study » (Cambridge : Harvard Business Publishing, 2003).

14. En temps normal, la marge brute de Sun Hydraulics se situe entre 32 % et 39 % et sa marge nette entre 13 % et 18 %.

15. Dennis Bakke, *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job* (Seattle : PVG, 2005), pp. 47-48. Édition francophone : *La Joie au travail : Une démarche révolutionnaire pour avoir du plaisir au travail* (Québec : AdA éditions, 2006).

16. Ibid., pp. 19-20.

17. Alex Markels, « Blank Check », *The Wall Street Journal*, 9 avril 1998.

Chapitre 2.3

1. Bakke, *Joy At Work*, p. 82. Édition francophone : *La Joie au travail*.

2. Ibid., pp. 98-99.

3. Ibid., pp. 44-45.

4. Ibid., p. 72.
5. Zobrist, *La Belle histoire de FAVI*, p. 318.
6. Bakke, *Joy at Work*, pp. 101-102. Édition francophone : *La Joie au travail*.
7. Shari Caudron, « Meditation and Mindfulness at Sounds True », *Workforce*, juillet 2001.
8. Gary Hamel, « First, Let's Fire All the Managers », *Harvard Business Review*, décembre 2011, <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>, consulté le 11 avril 2012.
9. Ibid.
10. Brian Robertson, « Dialog: The History of Holacracy », Holacracy Community of Practice, octobre 2011, <http://holacracy.org/resources>, consulté le 24 février 2012.
11. David Allen, *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity* (New York : Penguin Books, 2003). Édition française : *S'organiser pour réussir* (Paris : Leduc, 2008).
12. Ibid.
13. Brian Robertson, interviewé par Jeff Klein, En*theos Radio, « It's Just Good Business », 9 mars 2012, <https://entheos.com/Its-Just-Good-Business/entheos>, consulté le 12 avril 2012.
14. Ces modes de fonctionnements minimaux sont décrits dans un document intitulé « Holacracy Constitution », qui peut être téléchargé sur le site d'Holacracy : <http://holacracy.org>.
15. En langage holocratique, je devrais utiliser le terme de « cercle » (« circle ») et non d'« équipe ». La différence correspond à la séparation des personnes et des rôles : une équipe est un groupe de personnes ; un cercle est un groupe de rôles.
16. Holacracy définit la tension de façon plus neutre, comme la dissonance entre ce qui est et ce qui pourrait être.
17. Les lecteurs qui le souhaitent peuvent aller plus loin en lisant la constitution d'Holacracy et autres documents accessibles sur <http://holacracy.org>.
18. *La Vérité sur ce qui nous motive*, de Daniel Pink, présente un bon état de la recherche sur le sujet.
19. Un mois plus tard, en février, toute la société s'est retrouvée pour un séminaire de deux jours dans une station balnéaire de Californie, près de Monterrey. Les unités opérationnelles ont refait chacune une présentation synthétique de 20 minutes, devant l'ensemble de leurs collègues cette fois, présentation suivie par 10 minutes de questions. À la fin, un vote a eu lieu pour classer les équipes en fonction de la qualité de leur plan d'action. Les collaborateurs de Morning Star considèrent que ces journées de partage de l'information entre unités sont essentielles pour que chacun soit au fait de ce qui se passe dans les autres équipes, pour garantir que les idées de toutes puissent bénéficier à chacune et pour stimuler chaque équipe à dresser le meilleur plan possible.
20. O.J. Mason et F. Brady, « The Psychotomimetic Effects of Short-Term Sensory Deprivation », *Journal of Nervous and Mental Disease*, octobre 2009, <http://ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>, consulté le 13 mars 2013.
21. Semco a commencé à proposer aux cols blancs de fixer eux-mêmes leur salaire dans les années 1990. Comme ils en avaient assez des marchandages salariaux des cadres,

l'actionnaire et directeur général de Semco, Ricardo Semler, a décidé de laisser chacun dire combien il devait être payé, sans avoir besoin de consulter ses pairs, comme chez AES. Ce qui semble être la façon la plus sûre d'aller droit à la catastrophe a dans les faits bien marché : très peu de gens se sont augmentés à des niveaux considérés comme excessifs par les autres. Selon Semler, cela s'explique par de nombreuses raisons : le montant des salaires est de notoriété publique chez Semco, ce qui fait qu'un collègue à l'ego surdimensionné risque d'être soumis au feu des questions de ses collègues ; le DG et les cadres supérieurs sont attentifs à s'accorder des rémunérations modestes, selon les normes de la profession ; et compte tenu de l'économie en accordéon que connaît le Brésil, on sait bien que, si une crise sévère devait entraîner des licenciements, ceux qui se sont accordé des salaires exagérés seraient les premiers visés. Mais il semble que quelque chose de plus profond entre en ligne de compte : tant que quelqu'un a autorité sur nous, tant que nous sommes piégés dans une relation de type parent/enfant avec nos supérieurs, il est facile d'avoir un sentiment d'injustice et d'exiger davantage. Mais quand nos pairs nous font confiance pour prendre la bonne décision et que, de notre côté, nous devons faire confiance à nos pairs, il est probable que nous allons évaluer notre contribution avec honnêteté. Dans le cas de Semco, les collaborateurs ont à plusieurs reprises, quand le pays était frappé par une grave récession, baissé temporairement leur rémunération, ce qui ne se serait pas passé aussi facilement si la décision leur avait été imposée par leur patron.

22. Le processus de résolution de conflits « Trouver un accord » (« *Gaining agreement* ») offre un espace et du temps pour examiner plus à fond en quoi le comité et le collègue sont en désaccord, et pour les aider à trouver un terrain d'entente.

23. Semco a imaginé une curieuse variante en vue de protéger l'entreprise en temps de crise (situation que le Brésil a eu tendance à connaître au cours des dernières décennies). Elle propose au personnel un programme de salaire-risque : les salariés acceptent une réduction de salaire de 25 % et perçoivent un supplément qui augmente leur rémunération de 125 % si l'année a été bonne. Si les résultats sont médiocres, ils ne touchent que 75 % de leur salaire. Comme il y a plus de bonnes années que de mauvaises, c'est une bonne affaire pour les salariés qui sont prêts à prendre un risque. Ce système permet de faire évoluer les coûts salariaux jusqu'à un certain point avec le montant des commandes, ce qui protège la société et réduit le risque de chômage en cas de récession.

24. « Fortune 50 CEO pay vs. our salaries », CNNMoney, consulté le 25 mars 2012.

25. Bakke, *Joy at Work*, p. 123. Édition francophone : *La Joie au travail*.

26. CPP, entreprise allemande de 40 personnes, exerce dans le secteur de l'événementiel haut de gamme et de la production de films. C'est une entreprise sans hiérarchie, sans description de postes, où les décisions sont prises par sollicitation d'avis, etc. Elle a pris la mesure radicale de payer tout le monde de la même façon. C'est ce que nous pourrions appeler « à travail inégal, salaire égal ». Cela signifie que certains, comme un expert en animation numérique, touchent beaucoup moins que ce qu'ils pourraient gagner ailleurs ; tandis que d'autres, comme un manutentionnaire qui amène des caisses de matériel sur le lieu de l'événement et les remmène, vont gagner incroyablement plus qu'ailleurs. La société a fait d'excellentes années, mais elle reconnaît que sa structure salariale lui lance des défis intéressants. Elle doit faire particulièrement attention à préserver une culture d'entreprise exceptionnelle si elle ne veut pas que ses meilleurs éléments ne votent avec leurs pieds et

n'aillent chercher ailleurs des salaires plus élevés. Et elle constate qu'il est virtuellement impossible de recruter sur le marché des compétences très pointues et recherchées, comme des animateurs 3D. CPP pense avoir fait de ce problème une force : nécessité faisant loi, le personnel a fait de l'« autodidactisme » un art, ne cessant de se former aux techniques les plus récentes pour rester à la pointe du métier.

27. Hamel, « First, Let's Fire All the Managers ».

28. Ibid.

29. Brian Robertson, « The Irony of Empowerment », Holacracy Blogs, 28 octobre 2010, <http://holacracy.org/blog>, consulté le 2 novembre 2011.

30. Gary Hamel, *What Matters Now* (San Francisco : Jossey-Bass, 2012), pp. 176-177.

Chapitre 2.4

1. Brian Robertson, « Holacracy : Empowerment Built In », Holacracy Blogs, 16 janvier 2013, <http://holacracy.org/blog>, consulté le 20 janvier 2013.

2. Un phénomène similaire se produit dans les écoles qui accueillent des bébés dans les classes. Mary Gordon, éducatrice canadienne, a été à l'initiative d'un programme dans le cadre duquel les mères (ou les pères) viennent passer un moment dans les classes avec leur bébé, à certains moments de la journée. Le résultat a été si spectaculaire que ce programme a été étendu à des milliers de classes au Canada, aux États-Unis, en Angleterre, en Nouvelle Zélande et ailleurs. Un blogueur du *New York Times* écrit : « *Les durs se mettent à sourire, les agités se concentrent, les timides s'ouvrent. Le bébé semble agir comme un aimant qui ouvre les cœurs. L'empathie ne s'enseigne pas, mais elle est contagieuse* », répète volontiers Mary Gordon, et pas seulement chez les enfants : « *Ma plus grande surprise a été de voir l'empathie augmenter (...) aussi chez leurs professeurs.* » Des études avec essais randomisés contrôlés ont montré qu'on assistait à une diminution considérable du nombre des « *agressions proactives* », c'est-à-dire des *agressions délibérées perpétrées de sang-froid par les costauds qui s'attaquent à des enfants vulnérables, ainsi que le nombre des « agressions relationnelles », qui vont des commérages aux coups de couteau dans le dos en passant par l'exclusion.* » David Bornstein, « Fighting Bullying with Babies », Opinionator, *The New York Times*, 8 novembre 2010. Pour plus de détails, se reporter à <http://rootsofempathy.org>.

3. Parker Palmer, *A Hidden Wholeness* (San Francisco : Jossey-Bass, 2009), pp. 58-59. Le deuxième paragraphe publié dans le livre est remplacé ici par un paragraphe que Parker Palmer a écrit pour l'essai « Teaching with Heart and Soul, Reflections on Spirituality » dans *Teacher Education*. <http://couragerenewal.org/parker/writings/heart-and-soul>, consulté le 21 octobre 2012.

4. Robert Fishman et Barbara Fishman, *The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked!* (Philadelphia : The Journey to Oz Press, 2006), p. 11.

5. Ibid., pp. 24-26.

6. Ibid., pp. 26-27.

7. Ibid., pp. VII-VIII.

8. Ibid., p. 165.

9. Ibid.

10. Conversation avec l'auteur à Bad Kissingen, Allemagne, février 2013.

11. Heiligenfeld exploite quatre hôpitaux à Bad Kissingen et un à Waldmünchen, à un peu plus de 300 km de là. Les salariés se réunissent à la même heure et communiquent par un système de vidéo-conférence géant.

12. Je n'ai pas trouvé de documentation sur Intervisie en anglais. Le « cercle de confiance » (« Circle of Trust ») qui s'enracine dans d'anciennes pratiques des Quakers fonctionne presque à l'identique, en termes de principes et de déroulement. Les lecteurs intéressés trouveront davantage d'informations dans son livre *A Hidden Wholeness*.

13. Parker Palmer, « On the Edge: Have the Courage to Lead with Soul », *Journal for Staff Development*, National Staff Development Council, printemps 2008.

14. Les lecteurs attentifs n'auront pas manqué de remarquer le rapprochement paradoxal du rôle et de l'âme. Holacracy souligne que nous devons séparer le rôle de l'âme, arrêter de nous identifier à notre titre professionnel. Cette séparation est nécessaire dans un premier temps. Ce n'est qu'après que nous pouvons reconnecter le rôle et l'âme, mais à partir d'une position différente, comme Parker Palmer nous invite à le faire, en changeant le rôle que nous jouons de tout le poids de notre identité.

15. Conversation avec l'auteur, 10 mai 2013.

16. Interview de Robertson.

17. Conversation avec l'auteur, 14 mars 2013.

18. Fishman et Fishman, *The Common Good Corporation*, p. 15.

19. Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman* (New York : Penguin Books, 2005), p. 161. Édition française : *Homme d'affaires malgré moi : Confessions d'un alter-entrepreneur* (Paris : Vuibert, 2006).

Chapitre 2.5

1. C'est un état d'unité avec soi-même, qui correspond à l'unité avec le monde et les autres. La conscience de ne pas être un être séparé et indépendant du reste.

2. Tami Simon, interviewée par Jeff Klein, En*theos radio, « It's Just Good Business », 27 avril 2012, <http://entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>, consulté le 3 octobre 2012.

3. Charles A. O'Reilly, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Boston : Harvard Business Review Press, 2000), p. 162.

4. Bakke, *Joy at Work*, p. 101. Édition francophone : *La Joie au travail*.

5. Colleen Kaftan et Louis Barnes, « Sun Hydraulics Corporation, case study » (Cambridge : Harvard Business Publishing, 1991), p. 5.

6. De Blok et Pol, *Buurtzorg*, p. 67.

7. Fishman et Fishman, *The Common Good Corporation*, pp. 54-55.

8. Conversation avec l'auteur, 9 avril 2012.

9. Rob Lebow et Randy Spitzer, *Accountability: Freedom and Responsibility Without Control* (San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2002), p. 208.
10. Terry Chadsey, courriel à l'auteur, 22 mai 2012.
11. Hill et Suesse, « Sun Hydraulics ».
12. Bakke, *Joy at Work*, pp. 185-186. Édition francophone : *La Joie au travail*.

Chapitre 2.6

1. Je me suis demandé s'il y avait des titres qui synthétisent la nature des autres paradigmes aussi bien que celui du livre de Welch pour le paradigme Orange. *Lead with LUV*, titre d'un livre sur le fonctionnement de Southwest Airlines, pourrait être une bonne description de l'essence d'une entreprise Verte. Pour les entreprises Opale, je donnerais la palme à *The Living Organization* de Norman Wolfe.
2. Conversation avec l'auteur, 9 avril 2013.
3. Entretien avec Tami Simon, fondatrice de Sounds True, par Lisa Spector le 25 juin 2010, et posté par « ThroughADogsEar » le 19 juin 2011 : <http://youtube.com/watch?v=LbWEdmQw9PY>.
4. Chouinard, *Let My People Go Surfing*, p. 3. Édition française : *Homme d'affaires malgré moi*.
5. Ibid., p. 31.
6. Tami Simon, interviewée par Diederick Janse et Ewan Townhead, dans la série podcastée « Waking up the Workplace », épisode « Even Sages need a Business Plan », 14 avril 2011.
7. Interview de Robertson.
8. Brian Robertson, « Outvoting the Low Voltage Light », publication de blog, 9 juillet 2012, <http://holacracy.org/blog/outvoting-the-low-voltage-light>, consulté le 4 novembre 2012.
9. Judi Neal, « Spreading Spiritual Wisdom: Business Leader Tami Simon, CEO of Sounds True », document électronique (Louisville : BrownHerron Publishing, 2003), pp. 4-5.
10. Voici une réflexion curieuse : serait-il possible de se connecter directement au projet d'une entreprise en utilisant des techniques comme le *channeling* or les constellations systémiques, et les utiliser pour accompagner la prise de décisions importantes. Nous sommes là sur un territoire largement inexploré par les entreprises et c'est une piste de réflexion qui pourrait peut-être déboucher sur des avancées révolutionnaires inattendues.
11. Ce rituel utilise des beaux petits galets. Les 90 collègues se tiennent un moment assis en silence avec une poignée de cailloux dans la main et leur insufflent des bénédictions. Puis ils font le tour des locaux et déposent un caillou dans chaque endroit où ils sentent le besoin d'une bénédiction.
12. Interview de Robertson.
13. On entend souvent dire dans les entreprises qu'il faut discuter aussi longtemps que nécessaire avant que la décision soit prise mais, une fois qu'elle l'est, que ce qui est décidé

est décidé et qu'il faut que chacun s'y tienne. Permettre à tout le monde de reconsidérer n'importe quelle décision à n'importe quel moment semble la recette même du chaos. Ce qui est parfaitement exact, quand l'ego mène le bal : quand les décisions sont vues en termes de gains et de pertes pour tel ou tel service, ou en termes d'impact sur le statut ou les perspectives de carrière de tel ou tel individu, alors on est tenté de reconsidérer les décisions pour son bénéfice personnel, et non dans l'intérêt du projet de l'entreprise. Les processus mis en œuvre par Holacracy et par Buurtzorg sont explicitement conçus pour empêcher les egos de faire main basse sur la décision. Les règles qui définissent ce qu'est une solution « réaliste » et une « objection » recevable rendent difficile de justifier une décision qui favoriserait une personne ou un service au lieu de l'entreprise dans son ensemble.

14. Margaret J. Wheatley et Myron Kellner-Rogers, *A Simpler Way* (San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1996), p. 73.

15. Hill et Suesse, « Sun Hydraulics ».

16. Conversation avec l'auteur, 29 janvier 2013.

17. Casey Sheahan, interviewé par Jeff Klein, En⁺theos Radio, « It's Just Good Business », 17 février 2012, <http://entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>, consulté le 3 octobre 2012.

18. Il est utile de faire la distinction entre humeurs et émotions, deux concepts que l'on confond souvent. Les émotions sont déclenchées par un événement spécifique : quelque chose et cela me met en colère. Les humeurs sont des émotions que nous habitons, souvent sans en être conscients, pendant une période de temps plus long. Elles ne sont pas déclenchées par un événement particulier. Elles vivent à l'arrière plan et colorent notre vision des événements de notre existence. Si je vis dans une atmosphère de colère, j'aurai tendance à interpréter ces événements comme des critiques ou des menaces. Mais si je vis dans une atmosphère de confiance et de gratitude, cela changera complètement mon interprétation des mêmes événements, et donc mes décisions et mes comportements. Savoir déchiffrer et gérer ses humeurs est un outil très puissant dans la vie des personnes et des entreprises.

19. BerylHealth est un merveilleux exemple d'une société qui prospère en appliquant des principes et des outils issus du paradigme Vert. Paul Spiegelman, co-fondateur et DG, a écrit deux livres avec des salariés de Beryl – *Smile Guide* et *Why Is Everyone Smiling?* – qui sont d'excellents guides pour qui veut créer une société qui a la culture pour moteur.

20. Simon & Schuster.

21. First Editions.

22. Profile Books.

23. Harper Business.

24. Random House Business.

25. Pearson.

26. Free Press.

27. Dunod.

28. Tous ces livres critiquent dans une certaine mesure les modes de direction et de management des entreprises Orange. Ils soulignent l'importance de l'autonomisation, de la culture et du projet. En dépit de leur titre Orange, leur contenu et leurs recommandations

prennent naissance au moins partiellement dans une vision Verte. Dans l'introduction de l'édition de poche de 2002, les auteurs de *Built to Last* avouent qu'ils ne peuvent pas se targuer d'avoir trouvé le titre qui a été imaginé, dans un éclair de génie, par leur éditeur. Je me demande si les titres Orange des autres livres de la liste ont aussi été choisis par les éditeurs, afin de séduire la majorité Orange des lecteurs de livres de management, qui cherchent comment être meilleurs au jeu de la réussite.

29. Wheatley et Kellner-Rogers, *A Simpler Way*, p. 35.

Chapitre 2.7

1. Vidéo de Bob Koski, interviewé par un ouvrier de Sun Hydraulics (document interne).
2. Brian Robertson, « Differentiating Organization & Tribe », posté sur son blog, 28 août 2013, <http://holacracy.org/blog/differentiating-organization-tribe>, consulté le 30 août 2013.

Chapitre 3.1

1. Fishman et Fishman, *The Common Good Corporation*, pp. 58-60.
2. Ibid., p. 31.
3. Bakke, *Joy at Work*, pp. 55-56. Édition francophone : *La Joie au travail*.
4. « Holacracy Distributes Heroes », vidéo mise en ligne sur YouTube par HolacracyOne, 7 janvier 2013, <http://youtube.com/watch?v=QGphlv4jdE>, consultée le 16 juin 2013.
5. Conversation avec l'auteur, 14 mars 2013.
6. Bien sûr, ce n'est pas la plate-forme technologique qui compte, que ce soit un blog ou n'importe quel support utilisé à même fin. Il y a plusieurs années, Chris Rufer a ressenti le besoin d'un changement de cap stratégique chez Morning Star. Il a envoyé une note à tous ses collègues, accompagnée d'une invitation à une assemblée générale à laquelle les différents sites participeraient par vidéo-conférence. Il y exposait ses idées sur le nouveau cap stratégique et en donnait les raisons. Il demandait à tous ceux qui auraient des questions, des interrogations, des commentaires ou des conseils à lui donner, de prendre contact avec lui après l'assemblée.
7. Eckart Wintzen et Robert Jan Pabon, *Eckart's Notes* (Rotterdam : Wintzen, 2007), p. 184.
8. Bakke, *Joy at Work*, p. 207. Édition francophone : *La Joie au travail*.
9. Ibid., pp. 69-70.
10. Ibid., p. 208.
11. Deborah Boyar, « Living Holacracy: The Tip of the Iceberg », publié le 12 août 2012 sur le blog <http://events.holacracy.org/blog/living-holacracy-the-tip-of-the-iceberg>, consulté le 22 août 2013.

Chapitre 3.3

1. Bakke, *Joy at Work*, pp. 176-177. Édition francophone : *La Joie au travail*.

2. Zobrist, *La Belle histoire de FAVI*, p. 38.

3. Anthony S. Bryk et Barbara Schneider, *Trust in Schools: A Core Resource for School Reform* (New York : Russell Sage Foundation, 2002).

Chapitre 3.4

1. Nous devons bien entendu tenir compte de la possibilité d'un biais de sélection : il se peut que, lors de mon recensement des entreprises qui correspondaient à mes critères de recherche (plus de 1 000 salariés et au moins cinq ans de fonctionnement selon des principes inspirés par le paradigme Évolutif Opale), mon attention ait été attirée avant tout par celles qui affichaient des résultats particulièrement bons.

2. Par exemple A. J. E. de Veer, H. E. Brandt, F. G. Schellevis, et A. L. Francke, « Buurtzorg: nieuw en toch vertrouwd – Een onderzoek naar de ervaringen van cliënten, mantelzorgers, medewerkers en huisartsen », Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg (NIVEL), 2008.

Chapitre 3.5

1. A. M. Diederer, « Metal Minerals Scarcity and the Elements of Hope », *The Oil Drum* : Europe, 10 mars 2009, <http://europe.theoil Drum.com/>, consulté le 20 mars 2012.

2. L'association éducative Mankind Project est un exemple de volontariat payant (MKP). MKP naît en 1984, quand Rich Tosi, ancien officier du corps des Marines, crée avec Bill Kauth, travailleur, thérapeute et écrivain, et Ron Hering, professeur d'université, les week-ends d'expérience destinés à des hommes, sous le label « L'Aventure du sauvage » (« *Wildman Adventure* »), qui sont devenus « l'Entraînement à l'aventure des nouveaux guerriers » (« *the New Warrior Training Adventure* »). Les week-ends étaient conçus comme un rite de passage de deux jours, un processus d'initiation et d'introspection, destiné à catalyser le développement d'une masculinité saine et adulte, à une époque où s'effondrent les modèles traditionnels du masculin. Ces week-ends ont rencontré un tel succès qu'ils ont connu de multiples éditions et finalement ont donné naissance à un mouvement. Mankind Project est aujourd'hui une organisation qui rassemble 43 centres interdépendants dans huit pays et sur quatre continents. Près de 50 000 hommes ont été initiés. Le week-end coûte environ 650 dollars par participant. Il constitue pour beaucoup d'entre eux une expérience si profonde qu'ils décident de revenir comme encadrants. Il y a en moyenne de 20 à 32 participants et quelque 30 à 45 encadrants, ce qui fait le taux assez ahurissant d'une personne et demie par participant. À l'exception d'une poignée d'encadrants plus expérimentés qui se déplacent dans le monde entier et qui touchent une petite rémunération pour leur travail, la majorité des encadrants, loin d'être indemnisés pour leur temps ou leurs frais, payent pour encadrer ! Leur participation financière permet de maintenir le prix du week-end à un niveau raisonnable et d'offrir des bourses. En 2010, plus de 2 700 hommes ont encadré des week-ends d'initiation (il y avait davantage de candidats mais les places de bénévoles sont vite prises). Payer pour être bénévole ? Pour ces hommes, c'est justifié. Leur week-end d'initiation les a transformés et ce bénévolat leur offre à la fois la possibilité de rendre ce qu'ils ont reçu, d'approfondir ce qu'ils ont appris et de resserrer leurs liens avec la com-

munauté de projet dont ils se sentent partie prenante. MKP offre un bon exemple de cette fluidité de rôle qui se profile à l'avenir. Les hommes qui s'engagent avec MKP passent alternativement de bénévole à cadre payé, et à administratif bénévole ou payé, et inversement.

3. « Buurtzorg Nederland verovert Buitenland », *Zorgvisie Magazine*, 29 juin. 2012, <http://zorgvisie.nl/Home/Nieuws/2012/6/Buurtzorg-Nederlandverovert-buitenland-ZVS014262W>, consulté le 26 novembre 2012.

4. Wheatley et Kellner-Rogers, *A Simpler Way*, pp. 5-7.

Annexe 2

1. Le terme « *Transcendant* » est emprunté à Wade. Il correspond à « *Indigo* », « *Violet* » et « *Ultra-Violet* » chez Wilber, à « *Self-Transcendence* » chez Maslow, à « *Ironist* » chez Torbert, à « *Unitive* » chez Cook-Greuter, etc.

2. Les termes « conscience de l'unité » (« *Unity Consciousness* ») sont empruntés à Wade et correspondent à ce que Wilber appelle « *Clear light* ».

Annexe 3

1. Pour être précis, en termes holocratiques, « cercles » et « équipes » désignent des réalités différentes. Holacracy fait attention à toujours distinguer les personnes des fonctions qu'elles se trouvent remplir : ainsi, « équipe » désigne un groupe de collègues alors que « cercle » renvoie à un groupe de fonctions ou rôles.

INDEX

A

A Simpler Way 315, 421, 470, 472
Accountability 263, 468
 AES 94, 97, 133-138, 147, 150-152, 155, 157, 160-161, 163-165, 170, 185, 191, 194-195, 214, 222, 243, 246, 251-252, 255, 268-269, 304, 336, 345, 355, 357-358, 373, 375, 379-380, 382, 385-386, 395-396, 422, 465
 Alcooliques Anonymes 202
 Allen, David 174, 323, 465
 Analyse transactionnelle 209
Appreciative Inquiry 292, 384, 389
 Aristote 21-22, 459
 Auerbach, Leopold 22

B

Bakke, Dennis 82, 94, 99, 122, 134-138, 150-153, 157-158, 160-161, 165, 185, 191, 194, 201, 255, 269, 288, 335, 345, 355-358, 375, 464, 466, 468, 471
 Bayliss, William 22
 Beck, Don 71
 Ben & Jerry's 61, 67, 323
 BerylHealth 311, 470
 Boulding, Kenneth 409
 Boyar, Deborah 361, 471
 BSO/Origin 94, 97, 355, 358
 Buechner, Frederick 312
 Buurtzorg 94, 101, 103-115, 117, 119-120, 124, 127, 129, 137, 139, 141, 147, 152-155, 157-158, 164-165,

170-171, 177, 179, 182-183, 185, 187-188, 215, 226-227, 236, 241, 253-254, 256-257, 262, 278-280, 285-286, 289, 293-294, 300, 304, 344, 351, 353-354, 371, 378, 383, 386, 400-402, 417, 419, 422, 439, 463, 468-469, 472, 482

C

Carlson, Allen 304, 349-350
 Center for Courage & Renewal 97, 229, 234, 265
 Chouinard, Yvon 96, 244-245, 254, 281-282, 296, 468-469
 Churchill, Winston 239
 Coca-Cola 52, 278
 Compagnie des Indes orientales 46
 Conformiste Ambre 42-48, 50, 71, 73, 75, 78-79, 187, 193, 435, 463
 Cook-Greuter, Suzanne 37, 87, 459-460, 462

D

DaVita 64, 462
 de Blok, Jos 94, 104, 107, 110-111, 119, 124, 153, 157-158, 188, 254, 256, 264, 278-279, 286, 293, 344, 347, 351, 353-354, 420, 463
 Diamond, Jared 415
 Drucker, Peter 28, 62, 401, 407-408, 420

E

Église catholique 45-46, 52, 66

REINVENTING ORGANIZATIONS

Eigel, Keith 87

Einstein, Albert 27, 84, 129, 207, 304, 399

Enron 157, 358

Ernst & Young 105, 400-401

ESBZ 94-95, 143-145, 147-148, 230, 237-238, 241, 258, 311, 330, 445

Évolutif Opale 69, 78-79, 84-85, 87, 92, 101, 151, 193-194, 198, 243, 269, 277, 284, 291, 315, 329, 338, 359, 361, 394, 407, 410-411, 421, 435-437, 439, 472

F

FAVI 95, 116-117, 119-124, 126-129, 132, 135, 137, 139-141, 147, 155-156, 158-159, 162-164, 166, 170-171, 179, 183, 185, 194, 214, 221, 234-235, 240-241, 252, 254-255, 258, 261-262, 268, 286-287, 296-297, 299, 301-302, 304, 310, 341, 347, 351, 354, 359, 368, 373, 375, 378-380, 382-383, 395-396, 401-402, 422, 439-441, 444-445, 464, 471

Fishman, Robert 96, 138, 215, 217-218, 220, 222, 240, 259, 340, 343-344, 467-468, 471

Fowler, James 37

Frankl, Viktor 58, 281

Future Search 292, 384, 388

G

Galilée 23, 460

Galuska, Dorothea 228

Galuska, Joachim 95, 223, 347

Gebser, Jean 36, 459-460, 462

General Electric 275

Gerson, Michael 22

Google 130

Gore, W. L. 190, 201

Graves, Clare 36, 71, 77, 81, 87, 459-460, 462-463

H

Hamel, Gary 25, 100, 120, 199, 202, 397, 463, 465-467

Heiligenfeld 95, 223-224, 226-228, 235, 238, 254, 291-292, 313, 347, 354, 359, 402-403, 422, 467

Holacracy 95, 154, 173-178, 192, 201, 209-210, 221, 236, 252, 284, 288, 298, 300, 346, 360-362, 369, 371, 383, 385, 394-396, 441, 465, 467-469, 471, 473

I

Impulsif Rouge 41, 66, 70, 73, 78-79

K

Kegan, Robert 37, 459-460, 462

Kellner-Rogers, Myron 127, 149, 230, 275, 278, 284, 302, 313, 315, 421, 423, 470, 472

Kohlberg, Laurence 37

Koski, Bob 129, 266, 319-320, 350, 471

L

La Vérité sur ce qui nous motive 193, 465

Lang, Fritz 95, 223

Lebow, Rob 263, 468

Linux 202

Loevinger, Jane 37, 459-460, 462

M

Magenta 39, 407

Maslow, Abraham 36, 77, 194, 435, 462, 473

McGregor, Douglas 163

Mead, Margaret 32

Mésopotamie 43

Morning Star 95, 97, 159, 167-169, 171-173, 178, 183, 185, 188-189, 191,

197, 199, 210, 221, 238, 252-253, 262, 302, 304, 324-325, 343, 354, 359, 368, 370, 378-379, 383, 386, 402-403, 422, 441, 446, 465, 471, 482

N

NASDAQ 129

Neal, Judi 290, 469, 482

Nike 52

Nixon, Clyde 350

O

Open Space 292, 388

Organisation Opale 88

Organisation Orange 63, 74

Organisation Rouge 41

Orpheus 202

Ozvision 97, 231, 310, 330

P

Palmer, Parker 80, 97, 187-188, 208, 212, 229, 312, 412-413, 462, 467-468

Patagonia 96, 211, 244-245, 247, 254, 279-281, 307-309, 360

Philips 94, 355

Piaget, Jean 36, 43, 50, 52, 459-460

Pink, Daniel 193, 465

Pluraliste Vert 58-60, 91, 314, 320, 459

R

Rasfeld, Margret 95, 143, 148

Realize! 97, 192

Regal, Kirsten 131

Renaissance 50

Réussite Orange 51, 91, 101-102, 187, 193, 284, 314, 320, 435

Révolution industrielle 45, 50, 412-413

Robertson, Brian 95, 174-175, 201, 209, 236, 284-286, 288, 298, 324, 346, 465, 467-469, 471

Rosenberg, Marshall 185

Rufer, Chris 95, 167-169, 173, 183, 189, 197, 343, 471

S

Sant, Roger 94, 134, 355

Sarton, May 80

Schein, Edgar 323

Semco 191, 465-466

Sheahan, Casey 308, 470

Simon, Tami 96, 167, 211, 232, 239, 241, 251, 280, 283, 290, 346, 359, 468-470

Smith, Adam 63

S'organiser pour réussir 174, 323, 465

Sounds True 96, 166, 211, 227, 232, 234, 238-239, 241-242, 251, 267, 280, 283, 290-291, 296, 346, 354, 359, 464, 469

Southwest Airlines 61, 63-64, 67, 314, 323, 462, 469

Spitzer, Randy 263, 468

Starling, Ernest 22

Sun Hydraulics 96, 129-130, 132, 137, 142, 159, 166, 179, 187, 242, 254, 256, 261, 266, 268, 304, 319, 349-350, 402-403, 464, 468, 470-471

T

Ternary, Software 95, 174-175, 385, 441

The Living Organization 352, 469

Thiry, Kent 65

Torbert, William 37, 78, 87, 459-460, 462-463

V

Valve 97, 131, 133

Verlant, Dominique 116

W

Wade, Jenny 37-38, 459-460, 462

REINVENTING ORGANIZATIONS

Wall Street 71, 136, 355, 464

Walmart 246

Welch, Jack 275, 314, 469

Wheatley, Margaret 127, 149, 230,

275, 278, 284, 302, 313, 315, 421,

423, 470, 472

Whole Foods 202, 314, 445

Wilber, Ken 37-38, 43, 50, 59, 77,

321, 329, 436, 460, 462, 473

Wintzen, Eckart 94, 355, 471

Wolfe, Norman 352, 416, 469, 481

Z

Zappos.com 252, 309

Zobrist, Jean-François 95, 116-117, 121-

122, 124-127, 155-156, 158, 162, 179,

240, 258, 287, 296-297, 300, 341, 347,

351, 373, 379-383, 402, 409, 464, 471

REMERCIEMENTS

Parmi toutes les personnes qui ont contribué à l'écriture de ce livre, il est évident que j'ai une gratitude particulière envers les DG fondateurs et les salariés des entreprises pionnières qui y figurent. Je suis rempli d'admiration devant ce qu'ils ont réussi. Ce qui a poussé nombre d'entre eux à expérimenter de nouvelles méthodes de management n'a rien à voir, au moins au début, avec la volonté de prouver quoi que ce soit, mais avec le besoin d'agir en cohérence avec leurs valeurs et leurs convictions. Et pourtant, leurs innovations ont une portée universelle. Elles montrent la voie vers une meilleure façon de travailler. Si ces innovations se répandaient à grande échelle, elles nous aideraient à accéder plus vite et plus facilement à un stade supérieur de conscience.

Les fondateurs et les salariés des entreprises qui figurent dans les deuxième et troisième parties, ainsi que ceux de plusieurs autres sociétés que j'ai étudiées mais choisis de ne pas retenir, ont pris du temps sur leur vie professionnelle et familiale pour m'expliquer en détail les principes, les structures, les modes de fonctionnement, les processus et la culture de leur société. S'ils n'avaient pas eu la générosité de m'accorder ce temps, je n'aurais pas pu écrire ce livre.

Je suis aussi reconnaissant aux amis et aux professionnels que ce sujet intéresse et qui se sont proposés pour relire le manuscrit à différentes étapes de sa rédaction. Eric Meade m'a aidé à améliorer les chapitres de la 1^e partie consacrés à la théorie du développement, en apportant des clarifications importantes et en me posant des questions provocantes. Diederrick Janse m'a aidé à déchiffrer la révolution des entreprises Vertes et m'a fait des commentaires éclairants sur de nombreux passages. Bernadette Babault, Claudia Braun, David Puttick, Diego Cuadra, Joëlle Méric, Koen De Witte, Mollie Treverton, Nadine Thevenet, Natalyia Higbie, Norman Wolfe et Terry Chadsey m'ont fait de merveilleux retours sur mon texte, allant parfois jusqu'à me donner leurs réactions paragraphe par paragraphe. Leurs commentaires, leur enthousiasme et leurs interrogations

m'ont pour ainsi dire permis d'entrer dans la tête de mes lecteurs : le rêve de tout auteur ! Grâce à eux, j'ai pu comprendre ce qui marchait, éviter de nombreux malentendus, clarifier une multitude de points, majeurs ou mineurs et, en un mot : améliorer ce livre. D'autres amis ont lu les premières versions du manuscrit et m'ont communiqué leurs impressions générales. Le travail d'enquête et de rédaction d'un livre est un processus de longue haleine : leurs retours souvent enthousiastes m'ont beaucoup encouragé et m'ont soutenu le long du chemin.

Deux personnes ont passé plus de temps que quiconque sur le manuscrit : Jessica Epstein et Elizabeth Goolsby ont eu la patience de préparer et de relire toutes les pages du manuscrit. Je leur suis reconnaissant pour les innombrables améliorations subtiles qu'elles ont apportées à ce livre à force de travail et d'attention. Je me suis senti très en sécurité avec elles, sachant qu'elles passaient au crible le moindre détail du texte.

Je tiens aussi à remercier Lars Van Tuin, qui m'a signalé l'existence de Buurtzorg ; Mark Hollern, qui m'a suggéré d'étudier RHD, and Christophe Mikolajczak, qui a été le premier à attirer mon attention sur Morning Star. Margaret Benefiel, Michael Bischoff, Judi Neal et Chuck Palus ont aussi passé du temps à m'aider à identifier des entreprises susceptibles d'être étudiées dans le cadre de ce livre.

Plus qu'à quiconque, mes remerciements vont à Hélène, Raphaël et Noémie. J'ai eu la chance que Raphaël et Noémie n'accordent pas la moindre importance à mon envie d'avancer vite sur ce projet. Leurs invitations incessantes à aller les retrouver dans leur monde de merveilles et de jeux m'ont aidé à rester enraciné dans la vie, au-delà de mon investissement dans ce travail. Hélène m'a apporté le soutien sans faille de son amour, de ses encouragements et de son intérêt. Être avec elle, et partager son univers, fait de tout un plaisir, même de la rédaction d'un livre. Au cours de mon enquête, j'ai vu des communautés de travail qui donnent à ceux qui s'y trouvent la sécurité nécessaire pour exprimer pleinement leur potentiel et réaliser ce qu'ils ont d'unique. Que je bénéficie de ce climat dans mon propre foyer, jour après jour, est un présent qui me remplit d'une gratitude qui dépasse tout ce que les mots peuvent exprimer.

Frédéric Laloux

REMERCIEMENTS

POUR L'ÉDITION FRANÇAISE

J'aimerais saluer le réseau de dirigeants EVH, pour le coup de pouce généreux et décisif qui a permis à cette version française d'exister.

Il y a quelques mois, les dirigeants membres d'EVH m'ont invité à présenter les idées du livre à l'une de leurs retraites et je garde un souvenir lumineux de cette rencontre. Quatre fois par an, ces dirigeants de différentes entreprises, très grandes, moyennes ou petites, choisissent de se retrouver dans un lieu retiré, en pleine nature, pour des échanges d'une profondeur étonnante. Que des dirigeants d'entreprises puissent avoir autant de plaisir à se retrouver, à faire tomber les masques et à s'aider à avancer et à grandir avec bienveillance, je l'imaginais possible. Mais d'en être le témoin m'a comblé de joie et d'espoir. C'est lors de cette journée passée ensemble que le groupe s'est spontanément engagé à un concours financier pour que la traduction devienne possible.

Sur ma lancée de gratitude, j'aimerais remercier Sébastien Henry qui a poussé la porte de différents éditeurs jusqu'à trouver la bonne, Claire Gautier et Dominique Gibert, les fondatrices de Diateino, ainsi que Louise Baudrillart et Louise Péroche qui ont porté ce livre avec beaucoup d'envie et de cœur, et Philippe Blanchard pour son travail de traduction.

Le livre anglais connaît un succès inattendu, et il a déjà inspiré un grand nombre de patrons d'entreprises, d'entrepreneurs sociaux, de dirigeants d'hôpitaux et d'écoles à se lancer dans une transformation profonde de leur organisation. Le mouvement qui est en train de prendre forme autour du livre a donné naissance à un certain nombre d'outils pratiques qui viennent en soutien à ces dirigeants dans leur aventure. Il existe notamment un groupe de discussion en ligne où ces dirigeants échangent autour des questions qu'ils rencontrent, un Wiki qui creuse de manière très concrète les pratiques évoquées dans ce livre et une newsletter qui partage les nouvelles Opale. D'autres initiatives sont en cours,

REINVENTING ORGANIZATIONS

portées par l'enthousiasme de lecteurs qui se sentent appelés à faire vivre ce mouvement.

Si vous lisez l'anglais, vous pouvez jeter un coup d'œil du côté de <http://reinventingorganizations.com> où ces outils sont recensés. En attendant, si la version française du livre devait rencontrer le même genre d'écho, peut-être que des initiatives similaires naîtront aussi du côté francophone.

Frédéric Laloux

Dépôt légal : octobre 2015
Mise en pages : Nord Compo
IMPRIMÉ EN FRANCE

