



Nouvelles formes d'organisation

Les approches principales (non exhaustives)

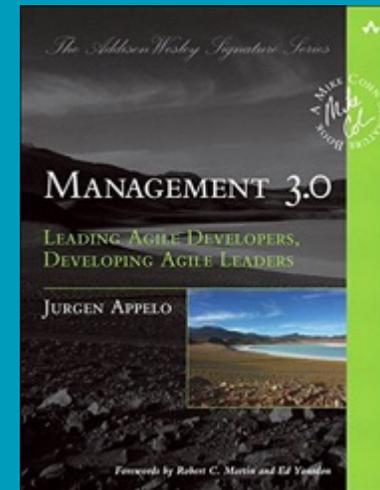
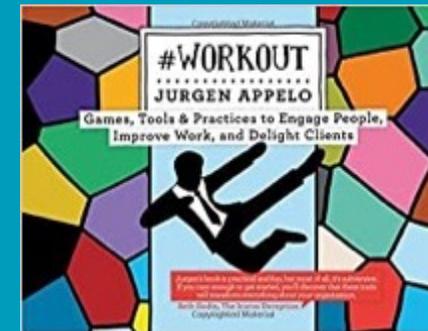
- Management 3.0
- Sociocratie
- Holacratie
- Entreprise Libérée
- Mouvement Opale
- Deliberately Developmental Organisation (DDO)



- Démarche fondée en 2010 par **Jurgen Appelo**, auteur du livre « Management 3.0 » dans lequel il définit le rôle du manager dans les organisations agiles.
- Management 3.0 considère une organisation comme une communauté avec une **raison d'être** et une **vision partagée**.
- Jurgen décrit Management 3.0 de la manière suivante : « *un mouvement autour de l'innovation, du leadership et du management. Management 3.0 précise la définition du leadership avec le management comme une responsabilité de groupe. Il s'agit de travailler ensemble pour trouver la manière la plus efficace pour une Organisation d'atteindre ses objectifs tout en maintenant le bonheur de ses collaborateurs comme une priorité* ».
- Le management est un travail qui implique du **leadership et de la gouvernance**.



Jurgen Appelo

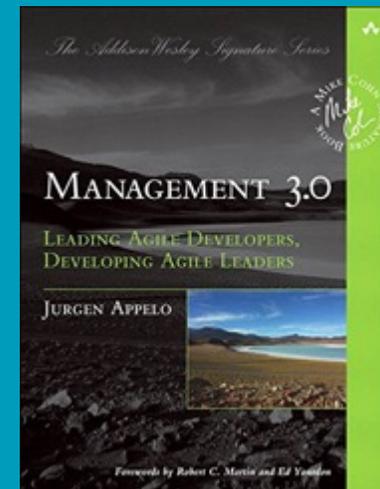
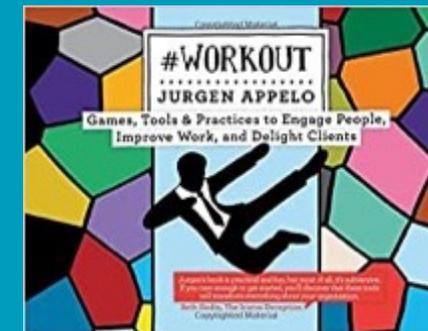


Les 4 principales responsabilités que doit assumer un manager 3.0 sont les suivantes :

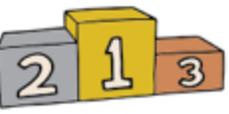
- Favoriser la compétence et l'autonomie des individus – C'est un préalable sans lequel l'agilité n'est pas envisageable
- Favoriser l'auto-organisation des équipes – le manager 3.0 se focalise sur les liens entre les individus plutôt que sur les individus eux-mêmes
- Définir les bonnes contraintes pour créer de la valeur- L'auto-organisation n'est pas une fin en soi. Il s'agit d'en tirer de la valeur.
- Créer les conditions d'une amélioration continue afin de rester compétitif



Jurgen Appelo



Management 3.0 : Quelques outils

 <p>MANAGEMENT 3.0 CHANGE AND INNOVATION PRACTICES</p>	<p>ACCEPTATION</p>  <p>Les gens autour de moi approuvent ce que je fais et qui je suis</p>	<p>CURIOSITÉ</p>  <p>J'ai plein de choses à étudier et auxquelles penser</p>
<p>LIBERTÉ</p>  <p>Je suis indépendant des autres sur mon propre travail et mes responsabilités</p>	<p>STATUT</p>  <p>Ma position est bonne et reconnue par les gens qui travaillent avec moi</p>	<p>BUT</p>  <p>Mon but dans la vie se reflète dans le travail que je fais</p>
<p>HONNEUR</p>  <p>Mes valeurs personnelles se retrouvent dans le groupe et cela augmente ma loyauté</p>	<p>MAÎTRISE</p>  <p>Mon travail est exigeant mais reste dans le domaine de mes capacités</p>	<p>ORDRE</p>  <p>Il y a suffisamment de règles et de politiques pour stabiliser l'environnement</p>
<p>POUVOIR</p>  <p>J'ai assez de possibilités pour influencer ce qui se passe autour de moi</p>	<p>RELATIONS SOCIALES</p>  <p>J'ai un bon réseau social personnel et professionnel</p>	<p>MANAGEMENT 3.0 CHANGE AND INNOVATION PRACTICES</p> <p>Moving Motivators</p> <p>Ces cartes font partie du cours Management 3.0. Elles représentent les 10 motivations intrinsèques des personnes dans une organisation. Vous trouverez plus d'informations dans le site (en anglais)</p> <p>www.management30.com/moving-motivators</p>

<p>1</p>  <p>Instruire</p> <p>Je leur donne les instructions</p>	<p>2</p>  <p>Vendre</p> <p>J'essaie de leur vendre ma décision</p>	<p>3</p>  <p>Consulter</p> <p>Je vais les consulter puis je décide</p>	<p>4</p>  <p>Accord</p> <p>Nous nous mettons d'accord</p>
<p>5</p>  <p>Conseiller</p> <p>Je conseille, mais ce sont eux qui décident</p>	<p>6</p>  <p>S'informer</p> <p>Je m'informe de leur décision</p>	<p>7</p>  <p>Déléguer</p> <p>Je délègue complètement</p>	<p>Ces cartes font partie du cours Management 3.0. Elles représentent les 7 niveaux de délégation pour la responsabilisation et l'autonomisation des organisations. Vous trouverez plus d'informations dans le site (en anglais)</p> <p>www.management30.com/delegation-poker</p> <p>MANAGEMENT 3.0 CHANGE AND INNOVATION PRACTICES</p>

- La sociocratie (« gouvernance par ceux qui s'associent ») est un **mode de gouvernance partagée** qui permet à une Organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon **un mode auto-organisé** caractérisé par **des prises de décision distribuées** sur l'ensemble de la structure.
- Le concept de sociocratie a été élaboré par le philosophe français **Auguste Comte** (1798-1857), fondateur du positivisme, considéré comme le père de la sociologie. La méthode sociocratique moderne a été mise au point par l'ingénieur hollandais **Gerard Endenburg** né en 1930.



Auguste Comte

Gerard Endenburg ⁶

- Elle est fondée sur **4 règles de fonctionnement** :
 - les cercles
 - la prise de décision par consentement
 - le double lien (rétroaction)
 - l'élection sans candidat
- Afin d'avoir des liens solides et une cohérence au sein de l'organisation, chaque cercle définit :
 - **Sa vision** = impact positif qu'il souhaite avoir sur le monde externe à l'organisation
 - **Sa mission** = ce qu'il veut faire pour concrétiser cette vision
 - **Ses objectifs** = des mesures concrètes qu'il met en oeuvre



Auguste Comte

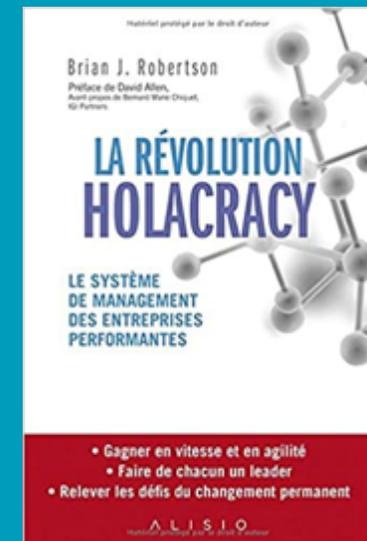


Gerard Endenburg ⁷

- L'holacratie propose une «**technologie sociale**» pour gouverner et faire fonctionner une Organisation - technologie qui distribue authentiquement l'autorité et intègre la flexibilité et l'auto-organisation dans les règles et les processus par lesquels l'organisation se structure et fait son business.
- L'holacratie a été développée par itérations successives entre 2001 et 2006 par **Brian Robertson** au sein de son entreprise (Ternary Software) en vue d'améliorer les mécanismes de gouvernance. Ses inspirations principales : les méthodes agiles, le Lean, la Sociocratie, la méthode Getting Things Done.
- L'holacratie est composée de **quatre outils clés** :
 - **Raison d'être**
 - **Rôle**
 - **Tension**
 - **2 formats de réunions** (triage et gouvernance)



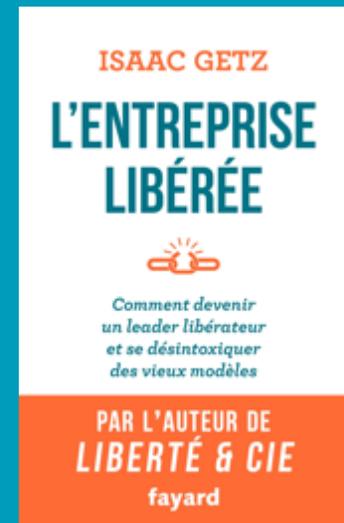
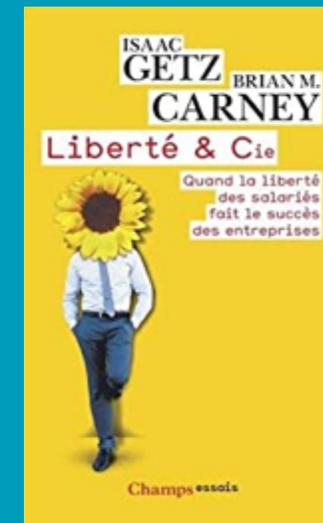
Brian Robertson



- « Un environnement organisationnel dans lequel la majorité des salariés sont complètement **libres** et **responsables d'entreprendre** toutes actions qu'eux-mêmes – pas leurs supérieurs ni même les procédures – décident comme étant les meilleures pour **réaliser la vision de leur entreprise** » (Isaac Getz)
- Cette **philosophie** répond aux 3 besoins universels que le modèle identifie chez tout un chacun : **l'égalité intrinsèque, la réalisation de soi et l'auto-direction.**
- En bref, la philosophie sur laquelle repose l'entreprise libérée est que tout salarié a naturellement envie de travailler, et même plus, de bien le faire.



Isaac Getz

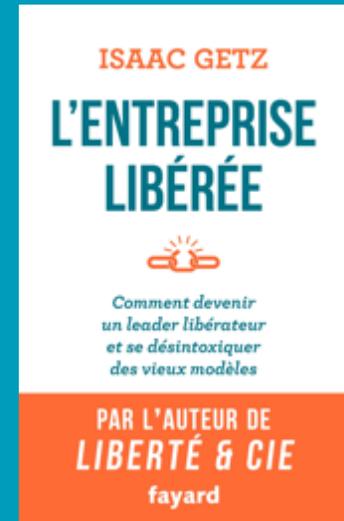
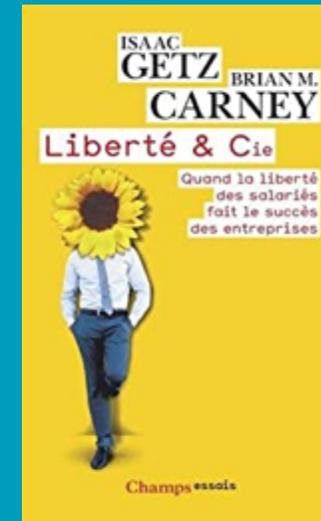


Les principes de cette philosophie :

- **L'écoute, la confiance et la responsabilisation**
écouter davantage, devenir une société du Pourquoi, ne pas fixer de règles pour les 3% récalcitrants, favoriser l'initiative
- **L'égalité et le respect des besoins**
Renoncer à toutes les pratiques et tous les symboles qui empêchent tous les salariés de se sentir intrinsèquement égaux. Compter sur le relais du management intermédiaire
- **La vision et le leader libérateur**
Partager la vision de l'entreprise par le leader libérateur afin que les collaborateurs puissent se l'approprier
- **La motivation et l'autonomie**
Plutôt que d'essayer de motiver les collaborateurs à tout prix, leur offrir un environnement leur permettant de se développer, de s'auto-diriger et de se motiver par eux-mêmes
- **La culture et l'intelligence collective**
Le dirigeant de l'entreprise est la garant de cette nouvelle Culture afin de continuer sur ce chemin de la liberté

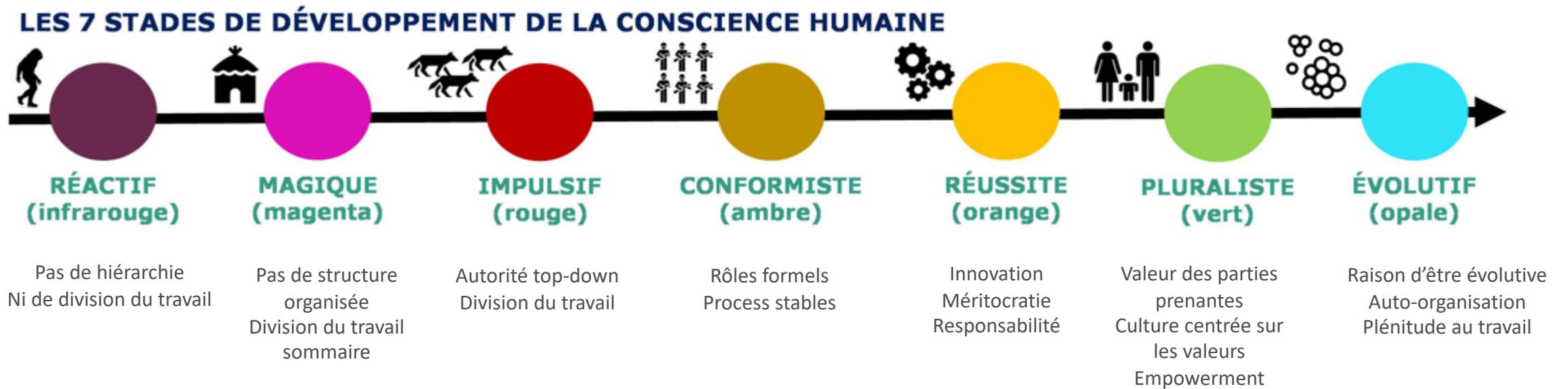


Isaac Getz



Frédéric Laloux, dans son livre « **Reinventing Organizations** » évoque **7 stades d'évolution** basés sur les travaux de classification de **Ken Wilber** (Théorie intégrale).

Voici la classification des différents modèles d'organisation, du plus ancien (rouge) au plus récent (opale).



Frédéric Laloux présente trois composantes pour une Organisation Opale

ETRE PLEINEMENT SOI AU TRAVAIL

Sensibilisation accrue et pratiques qui nous invitent à retrouver notre intégrité intérieure et à amener tout ce que nous sommes au travail et à laisser de côté notre ego – Illustrations : espaces de sécurité, espaces de réflexion, recrutements, engagements.

L'AUTO-ORGANISATION DES COLLABORATEURS

Fonctionne efficacement, même à grande échelle, avec un système basé sur les relations avec les pairs, sans hiérarchie ni consensus. Illustrations : structure organisationnelle, rôles des membres de l'équipe, flux d'information, prise de décision, structure des réunions.

LA RAISON D'ETRE EVOLUTIVE DE L'ORGANISATION

Ecouter et évoluer avec ce qui veut émerger. Comme un organisme vivant, chaque cellule détecte son environnement et peut alerter sur le besoin de changement. Illustrations : exploration du Sens et de la raison d'être, individuellement et collectivement, alignement avec la raison d'être, un prochain pas plutôt qu'un plan stratégique, sentir et répondre de manière innovante.



Frédéric Laloux



Deliberately Developmental Organisation/ Growth Mindset

- Une Organisation Délibérément de Développement (DDO) est un **incubateur pour le développement des personnes**.
- Robert Kegan et Lisa Lahey (et leurs collaborateurs) ont trouvé et étudié ce type d'organisation.

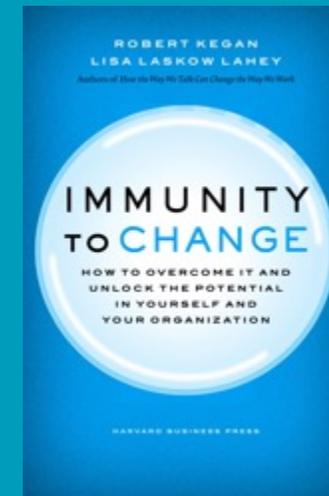
Pour les DDO, les **bénéfices et le développement des employés sont intrinsèquement liés**. Cela signifie façonner une culture organisationnelle dans laquelle le soutien au développement des personnes est tissé dans les opérations régulières, les routines quotidiennes et les conversations de l'entreprise.



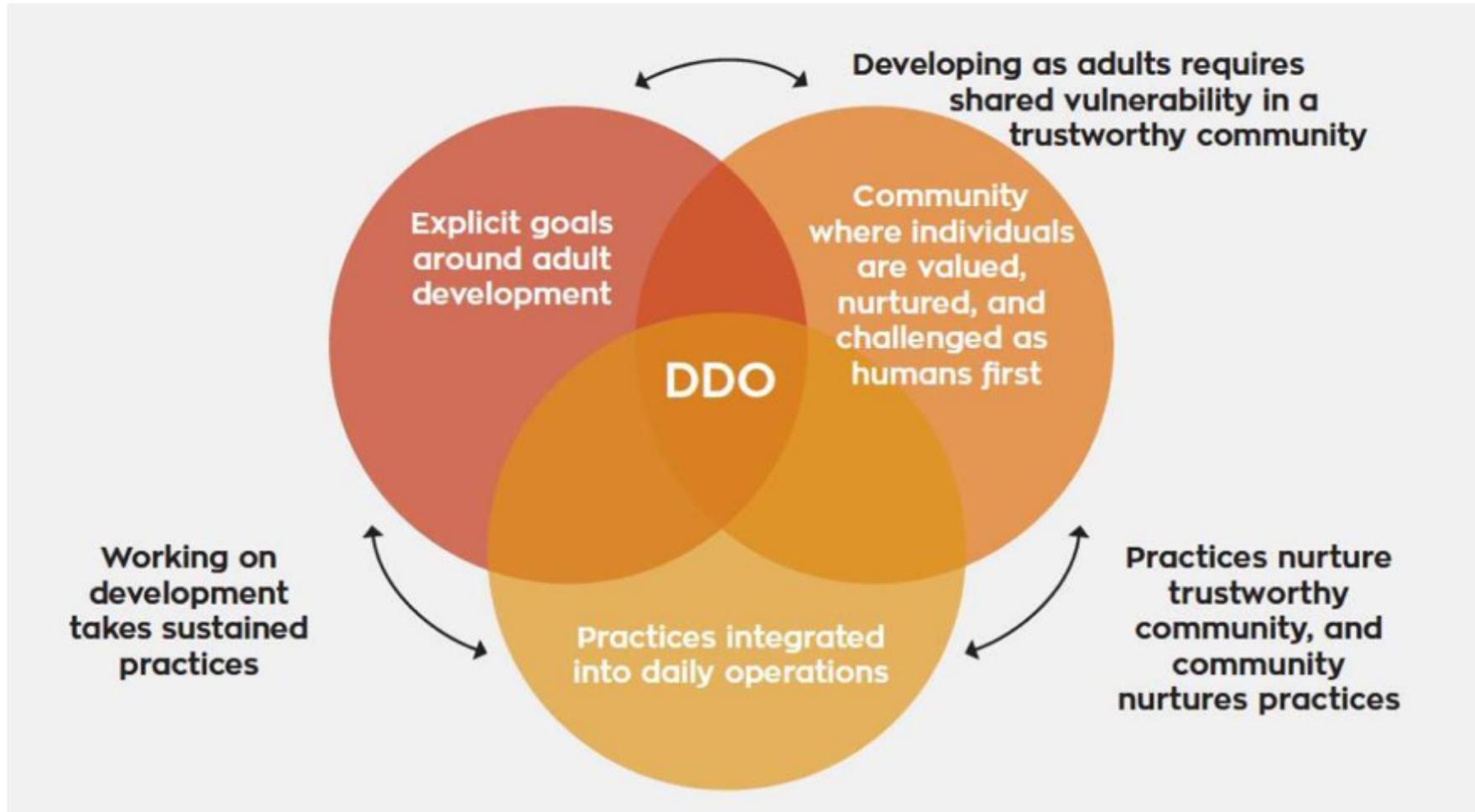
Robert Kegan



Lisa Laskow Lahey



Deliberately Developmental Organisation



Notre positionnement par rapport à ces mouvements

- Toutes ces approches sont intéressantes et inspirantes et il existe des exemples concrets d'entreprises les ayant expérimentées. Chacune de ces évolutions a un impact humain fort et il convient de bien examiner son intention avant de se lancer dans une transformation de son organisation.
- Il n'y a pas une seule recette de cuisine pour faire évoluer son organisation vers des modèles moins hiérarchiques et plus auto-organisés. Cela dépend également beaucoup de votre point de départ.
- Néanmoins nous pensons qu'il est important d'avoir une recette qui allie l'évolution de la Structure et de la Culture de l'organisation. Les managers font toujours partie de cette recette et le fait d'avoir explicité la raison d'être, les rôles et les redevabilités permet à chacun d'avancer en toute liberté, autonomie et confiance.
- Nous prôtons le management par l'exemplarité et invitons chaque leader à incarner la transformation au travers d'une chemin de croissance personnel. Notre rôle est de vous accompagner et de grandir avec vous.





Si vous souhaitez partager sur ce sujet

yvane.piolet@crealooop.fr

Tel : +33 6 07 65 27 18