

SOMMAIRE

Préface	13
Introduction : l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation	17
Les limites des modèles organisationnels actuels	19
Les questions à l'origine de ce livre	21
Première partie : Les organisations au cours de l'évolution	23
Deuxième partie : Recherche empirique : ce que les pionniers peuvent nous apprendre	24
Troisième partie : Les conditions de la réussite	27
Index des structures et des pratiques clés	29

PREMIÈRE PARTIE

Histoire et développement des organisations

CHAPITRE 1.1

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

Stade Réactif – Paradigme InfraRouge	33
Stade Magique – Paradigme Magenta	36
Stade Impulsif – Paradigme Rouge	37
Les organisations du stade Rouge	38
Stade Conformiste – Paradigme Ambre	39
Les organisations du stade Ambre	40
Stade de la Réussite – Paradigme Orange	42
Les organisations du stade Orange	47
Stade Pluraliste – Paradigme Vert	50
Les organisations Vertes	55
Du Rouge au Vert : la coexistence de différents modèles d'organisation	58

REINVENTING ORGANIZATIONS

CHAPITRE 1.2

À propos des stades de développement	67
La complexité de l'évolution humaine	68
D'un stade à l'autre	70
Les théories du développement et les entreprises	71
L'influence déterminante des dirigeants	72

CHAPITRE 1.3

Le stade évolutif Opale	75
Maîtriser les peurs de l'ego	76
La justesse intérieure comme boussole	76
La vie comme déploiement de soi	77
Se focaliser sur ses forces	79
Accepter l'adversité de bonne grâce	79
Une sagesse au-delà du rationnel	80
En quête de la pleine authenticité	82
La pleine authenticité en relation avec autrui	83
La pleine authenticité en relation à la vie et à la nature	84
Qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises Opale ?	85

DEUXIÈME PARTIE

Structures, modes de fonctionnement et culture des organisations Opale

CHAPITRE 2.1

Trois avancées et une métaphore	89
Une nouvelle métaphore : les entreprises comme organismes vivants	89
Les trois avancées des entreprises Évolutives Opale	90
Les entreprises étudiées dans ce livre	92

CHAPITRE 2.2

Autogouvernance (structures)	97
Un cas d'école : passer de l'Orange à l'Opale	99
Des équipes autonomes	102

Des résultats renversants	103
Pas de chef	104
Pas d'encadrement intermédiaire	107
Des fonctions supports réduites au strict minimum	110
Les cols bleus deviennent Opale	113
Pas de comité exécutif, peu de réunions	117
Coordination et partage du savoir entre les équipes	118
La confiance plutôt que la surveillance	122
L'énergie de la confiance	125
Gestion de projets	127
Adaptation à des dizaines de milliers de salariés	131
Des groupes de travail volontaires	135
Pas d'organigramme, pas de description ni d'intitulés de postes	137
Élèves, professeurs et parents en autogouvernance : l'école Opale	140

CHAPITRE 2.3

Autogouvernance (processus)	147
Prise de décision – la sollicitation d'avis	148
La prise de décision en situation de crise	153
Achats et investissements	156
Postulats explicites	158
Communication interne	162
La résolution de conflits	165
Définition de rôles et allocation de ressources	168
Gestion de la performance au niveau des équipes	179
Gestion de la performance au niveau individuel	182
Licenciements	184
Rémunération et incitations financières	188
En bref : structures, processus et modes de fonctionnement de l'autogouvernance	194

CHAPITRE 2.4

En quête de plénitude (pratiques générales)	205
Inviter notre humanité au travail	209

REINVENTING ORGANIZATIONS

Des cadres de travail ouverts et protecteurs	210
Espaces de recueillement	220
Narration	226
Les réunions	231
Gérer les conflits	235
Bâtiments et statuts	237
Préoccupations environnementales et sociales	240

CHAPITRE 2.5

En quête de plénitude (processus RH)	247
Le recrutement	248
Intégrer	250
La formation	253
Descriptions de poste, intitulés de poste et plan de carrière	257
Implication, horaires de travail et flexibilité	258
Feedback et management de la performance	261
Renvois et licenciements	266
En résumé, des pratiques d'entreprise qui nous invitent à vivre en plénitude	268

CHAPITRE 2.6

À l'écoute du projet des entreprises Opale	273
Concurrence, part de marché et croissance	275
Profit	278
Prendre des décisions en se mettant à l'écoute de la mission Évolutive	282
Comment être à l'écoute de la mission Évolutive	286
La stratégie comme processus organique	292
Offre produits et marketing	293
Plan stratégique, budgétisation et surveillance	296
Accompagnement du changement	303
Les clients, les fournisseurs et les circuits d'information	305
Prêter attention au climat de l'entreprise	307
Projet individuel et projet d'entreprise	309
À l'écoute de la mission Évolutive – résumé	312

CHAPITRE 2.7	
Traits culturels communs	317
Interaction de la culture, des systèmes et des visions du monde : les quadrants	319
Autogouvernance	323
Intégrité	324

TROISIÈME PARTIE

L'émergence des organisations Opales

CHAPITRE 3.1	
Les conditions nécessaires	333
Garant de l'espace	337
Incarner de façon exemplaire les trois révolutions Opale	341
Un collègue comme les autres	347
CHAPITRE 3.2	
Créer une entreprise Opale	363
Postulats et valeurs générales	365
Trois modes de fonctionnement en lien avec l'autogouvernance	367
Quatre modes de fonctionnement en lien avec la plénitude	368
Deux modes de fonctionnement en lien avec la raison d'être	369
CHAPITRE 3.3	
Transformer une entreprise	371
Créer les conditions de l'autonomie (self-management)	373
Créer les conditions de la plénitude	384
Créer les conditions de réalisation de la raison d'être Évolutive	391
CHAPITRE 3.4	
Les résultats	395
La preuve par l'exemple	397
Les moteurs d'une performance révolutionnaire	401

REINVENTING ORGANIZATIONS

CHAPITRE 3.5

Entreprises Opale et société Opale	405
À quoi pourrait ressembler une société Évolutive Opale ?	406
Les entreprises Opale dans une société Opale	415
Créer l'avenir	418

ANNEXES

ANNEXE 1

Questionnaires d'enquête	425
Premier questionnaire	
Structure, processus et modes de fonctionnement	425
Second questionnaire	
Les conditions de l'émergence et de la résilience	431

ANNEXE 2

Au-delà du stade évolutif Opale	433
La conscience transcendante	434
La conscience de l'unité	435

ANNEXE 3

La structure des entreprises Opale	437
1. Les équipes parallèles	437
2. L'entrelacs des engagements	439
3. Les équipes emboîtées	439
Quelle est la structure la plus appropriée ?	441

ANNEXE 4

Vue synoptique des structures, modes de fonctionnement et processus des entreprises Opale et Orange	447
Index	471
Remerciements	475
Notes	455