



CONFÉRENCE PARTICIPATIVE
"NOUVELLES ORGANISATIONS"
Kesako ?!

Mardi 11 décembre 2018 à 20h
Biovallée le Campus - Ecosite de Eurre (26)



Sociocratie
Entreprise libérée
Management agile

Economie sociale et solidaire
Entrepreneuriat social

Coopératives
Autogestion
Holacracy

Comprendre
Cartographier les courants
Partager des points de vue

Par Karine Charles et Clémence Doutreleau de l'association

En introduction du cycle de formation "Gouvernance vivante - nouvelle époque, nouvelles organisations" :

LE NOUSISTAN



La **SPIRALE DYNAMIQUEE** : Repères
pour une humanité en transition
Au 114 d'Archer à **VALENCE**
17 & 18 janvier 2019



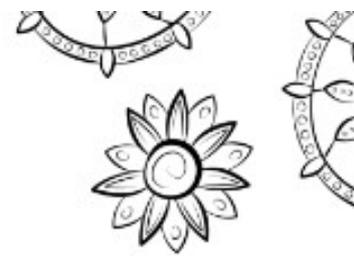
Expérimenter les outils de la
GOVERNANCE PARTAGÉE
Au 8Fablab à **CREST**
7 & 8 mars + 12 avril 2019



MA PLACE DE LEADER
Au 114 d'Archer à **VALENCE**
16 et 17 mai 2019



Inscriptions et renseignements au 07 82 58 25 33
contact@nousistan.org - www.nousistan.org



La spirale dynamique

Quelques notes aides-mémoire :

Beige : SUBSISTER - Exprimer le soi automatiquement en fonction des impératifs physiologiques et des possibilités de l'environnement. / **Violet** : COMPRENDRE, INFLUER - Sacrifier le soi au désir des anciens et aux coutumes des ancêtres, pour assurer la survie du groupe. / **Rouge** : ACQUERIR UNE IDENTITE - Exprimer le soi sans culpabilité pour satisfaire immédiatement ses pulsions.

BLEU **Sociogénèse**: il y a - 4000 ans
30% population adulte
Psychogénèse : entre 3 et 6 ans

STADE NORMALIF - ORDRE ET STABILITE

Sacrifier le soi maintenant pour obtenir une récompense plus tard

Vérité ultime (religion, idéologie...) :
Morale bien / mal

Autodiscipline et maîtrise de soi

Culpabilité, conformisme

Eux / nous. ethnocentrisme.

Structure pyramidale, paternalisme

Chacun a une place prédéfinie et doit y rester

Statut, règle ordres, contrôles

ORANGE

Sociogénèse: Renaissance, urbanisation, industrialisation.
Aujh 30% population adulte
Psychogénèse : adolescence ou premier job, ou plus tard ou pas.

RATIONNEL INDIVIDUALISTE - OBTENIR LA SATISFACTION

Exprimer le soi de manière calculée de façon à ne pas déclencher d'agressivité

Science, RAISON, savoir, rationalité, efficacité

PROGRES, innovation

Réalisation individuelle, compétence, Meritocratie, liberté, "développement personnel"

Matérialisme, confort, réussite

Echanges d'intérêts personnels comme base de la relation

Vision positive de la vie "pleine d'opportunités à saisir"

"Atteindre la majorité" > Recherche d'autonomie et d'indépendance

VERT

Sociogénèse : Les Lumières, puis courants post-modernes et post structuralistes (60')
10% population mondiale adulte
"Créatifs culturels" France = 17% en 2006.
Psychogénèse - Au début de l'âge adulte (quand la culture est favorable), ou "crise de la quarantaine", retraite...

DE L'HARMONIE ET DU LIEN

Sacrifier le soi maintenant pour obtenir maintenant plus d'harmonie pour soi et pour les autres.

"Créatifs culturels"

Valeurs fortes

Communauté, convivialité

Culpabilité, ressentie à l'échelle collective

Expression des émotions et des ressentis

Rupture avec les religions et les dogmes

Terre = patrimoine commun

Organisation horizontale, consensus

Ose "sortir" de la norme, du système de référence. "Alternatif".

Relations pluraliste, Relativisme farouche

JAUNE (OPALE)

En émergence

STADE INTEGRATIF- RECONSTRUIRE - Etre en communion avec toute vie

"Exprimer le soi, mais jamais au détriment des autres, pour que toute vie puisse continuer de manière naturelle et fonctionnelle"

réintégrant les stades précédents

Perception du monde = système dynamique complexe

Individualisme obstiné sensible aux autres et aux problèmes du monde

Conscient de son interdépendance et respectueux de toute vie.

Privilégie systématiquement la fonctionnalité

Valorise le savoir (à partager)

Réintroduit la dimension spirituelle, en réconciliant l'approche immanente (la puissance agissante de la nature) et transcendante ("un tout qui nous dépasse et nous inspire")

- Fabien et Patricia Chabreuil – **la spirale dynamique**, comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent, 2012.
- Ken Wilber – **Une brève histoire de tout**, 1996.



L'autogestion, dans le courant libertaire

Pour l'autogestion dans les entreprises libérées : voir fiche « entreprises libérées ».

QUELLE EST LA QUÊTE ?

Mettre en oeuvre l'aptitude des êtres humains à s'organiser collectivement, sans dominations.

HISTOIRE

L'autogestion émerge en tant que concept au XIX^e siècle dans les luttes ouvrières. Il est théorisé notamment par Marx et Proudhon, et séduit les courants anarchistes. Pourtant, l'autogestion n'est pas réductible à ces courants : elle a toujours existé entre les humains ! Les courants autogestionnaires se positionnent pour la « réappropriation » de cette compétence universelle que l'organisation oppressive de la société depuis des millénaires tente de nier.

Depuis les années 2000, avec la mouvance des « entreprises libérées » et selon les travaux de Frédéric Laloux, on constate que les pratiques d'autogestion se redéveloppent dans des entreprises, parce qu'elles apportent une réponse organisationnelle efficace aux enjeux rencontrés (sans s'inscrire dans une lutte politique particulière).

PRINCIPES

La condition de base est que les membres d'un projet **renoncent à penser, vouloir et décider pour les autres, mais se centrent au contraire sur ce qu'ils veulent pour eux-mêmes, qu'ils assument pleinement dès le départ le caractère personnel et situé de leurs demandes**, leur statut de participants.

Un projet autogéré se doit de **se doter de structures permettant à chaque participant de faire connaître et valoir ses intérêts**. L'autogestion n'implique pas une absence de règles, mais que **les règles soient décidées par les personnes concernées**. A chaque groupe de définir ses propres règles de fonctionnement. Elles ont pour objet de répondre aux aspects suivants :

- La suppression des clivages entre les dirigés et les dirigeants, sur les plans économique, politique, idéologique et psychologique.
- La primauté du travail sur le capital dans la répartition des revenus
- La non-appropriation par certains des richesses produites par la collectivité
- L'aptitude des êtres humains à s'organiser collectivement (« réappropriation »)

CONCRÈTEMENT DANS L'ORGANISATION

- En règle générale, les groupes autogérés pratiquent la prise de décision au consensus.

Sur cette base, le groupe définit son propre fonctionnement avec une attention particulière est portée sur l'accès égalitaire à la parole et à l'initiative :

- Implique d'avoir une lecture des dominations structurelles et de comment elles impactent le groupe : homme/femme, âge, race, classe sociale, culture dominante... et de s'éduquer réciproquement / outiller pour les réguler.
- Implique de faire tourner les tâches, partager les informations, les compétences...

QUELLE DIMENSION DE L'ORGANISATION EST MISE EN JEU ?

Toutes les dimensions (structuration, gouvernance, propriété du capital, répartition de la richesse produite, culture, raison d'être...)

EXEMPLES & MILIEUX OÙ C'EST MIS OEUVRE

Exemples d'expériences d'autogestion de grande envergure : Commune de Paris (1871), Espagne républicaine de 1936, Expérience yougoslave (sous Tito, années 70), expérience algérienne (à l'indépendance en 1962, sur les « biens vacants »), centre universitaire expérimental de Vincennes (suite à mai 68), Expérience chilienne (1973, sous Salvador Allende, avant le coup d'Etat de Pinochet) >> Souvent de très courtes durées, du fait de la répression.

Expériences de plus petite envergure : Usines, coopératives, communautés, Centres sociaux, ZAD... depuis les années 70.

MOTS CLÉS

Egalité, propriété commune, réappropriation, solidarité, anti-domination, anti-autorité.

CRITIQUES

- Le consensus prend du temps.
- Il est nécessaire qu'une majorité de participant-e-s aient intégré une certaine culture / conscience des rapports de pouvoir pour qu'elles s'autorégulent et que le système fonctionne (cf. principes).
- Certain-es considèrent que l'autogestion est inefficace par rapport au fonctionnement capitaliste... Cette critique est renversée en ce moment avec la mouvance des entreprises libérées.

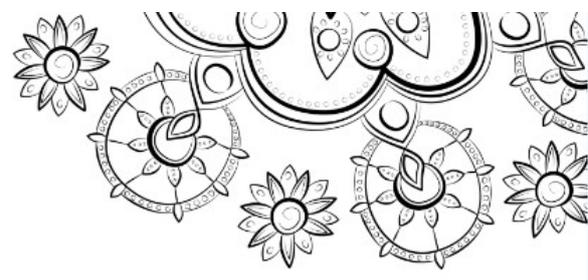
BIBLIOGRAPHIE

- David Vercauteren – **Micropolitique des groupes**, pour une écologie des pratiques collectives (consultable en ligne : <http://micropolitiques.collectifs.net/>)

De nombreuses brochures disponibles sur le site infokiosque.net, dont :

- Brochure "**L'autogestion, c'est pas de la tarte**", diffusée par le GARAS (Groupement d'Action et de Réflexion AnarchoSyndicaliste), contenant le tableau « les chefs, comment s'en débarrasser ? » : http://garas.free.fr/publications_locales/Garas_37/brochure_l_autogestion_c_est_pas_de_la_tarte.pdf
- Brochure "**La répartition des tâches entre les hommes et les femmes dans le travail de la conversation**", Corinne Monnet, 1998. <https://infokiosques.net/spip.php?article239>
- Brochure "**La tyrannie de l'absence de structure**", Jo Friemann (1970) <https://infokiosques.net/spip.php?article2>





La sociocratie

QUELLE EST LA QUÊTE ?

Méthode d'organisation ayant pour objectif de créer des organisations harmonieuses, basées sur les valeurs d'équivalence, d'efficacité et de transparence.

HISTOIRE

A la fin des années 1960, Gerard Endenburg, un ingénieur Hollandais de religion quaker (non-violente) qui dirigeait une société d'électrotechnique, a voulu diriger son entreprise de manière humaine, tout en conservant, voire développant, son efficacité et sa compétitivité. En se basant sur les idées du pédagogue pacifiste Kees Boeke, et en y intégrant ses connaissances en théorie des systèmes, en cybernétique et la culture du feedback. Gerard Endenburg a créé, au début des années 1970, un nouveau style de gouvernance qu'il a appelé sociocratie, un mot inventé par le philosophe français Auguste Comte au début du XIX^e siècle, que l'on considère comme le père de la sociologie. Son sens étymologique provient du latin socius « compagnon, associé, allié » et du grec krátos « pouvoir, puissance, force ».

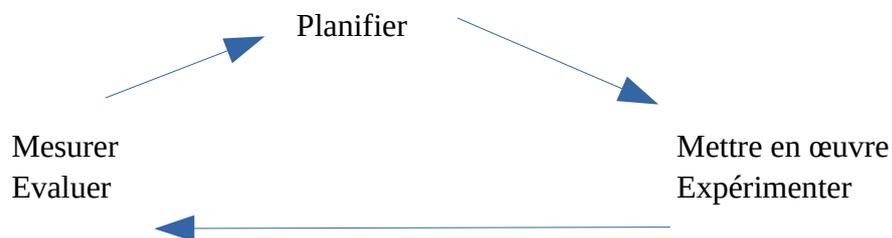
PRINCIPES

Une organisation qui opte pour la sociocratie définit :

- **Une vision** : décrire la situation que nous voulons pour le monde qui nous entoure.
- **Une mission** : décrire la contribution que nous sommes en capacité d'apporter pour aller vers la réalisation de cette vision.
- **Des buts** : décrire ce que nous voulons atteindre concrètement comme résultats dans un délai déterminé, en tenant compte des contraintes et des opportunités de notre environnement.

Les cercles créés dans l'organisation définissent également ces trois aspects.

Une boucle de rétroaction est préconisée dans la mise en œuvre opérationnelle d'un système sociocratique.



CONCRÈTEMENT DANS L'ORGANISATION

Dans la pratique, la sociocratie repose sur 4 principes de base :

1 – le consentement

En sociocratie, une décision est prise au consentement. Il s'agit de travailler des propositions qui ensuite feront l'objet de tours d'objection auprès de chacun des participants d'un groupe. L'objection n'est pas une préférence mais doit être argumentée et justifiée.

Toutes les décisions ne sont pas prises au consentement, notamment pour la gestion courante des affaires. Il est défini par consentement quelles seront les décisions qui seront prises au consentement ou non et pour quelle durée.

2 – les cercles

La structure de décision de l'organisation est parallèle à sa structure fonctionnelle. A chaque élément de celle-ci correspond un cercle. Les cercles sont connectés entre eux et organisent leur fonctionnement en utilisant la règle du consentement. Tous les membres de l'organisation appartiennent à au moins un cercle.

Chaque cercle est notamment responsable de la définition de sa mission, sa vision et ses objectifs, de son fonctionnement et de la mise en œuvre des objectifs, définis par le cercle de niveau supérieur.

3 – le double lien

Un cercle est relié au cercle de niveau immédiatement supérieur par deux personnes distinctes qui participent pleinement aux deux cercles. L'une est élue par le cercle et le représente, l'autre est désignée par le cercle de niveau supérieur et est le leader fonctionnel du cercle.

4 – l'élection sans candidat

Quand il s'agit de choisir une personne pour occuper une fonction, chaque personne du cercle est invitée à nommer une personne du cercle (elle y compris!) d'abord par écrit, de façon non anonyme, puis à l'oral tout en donnant des éléments qui expliquent son choix.

Ensuite, un tour de consentement vient valider le choix de la personne à la fonction.

L'objectif est de parler de façon positive de ses collaborateurs, de voter AVEC et non POUR ou CONTRE une personne pour remplir une mission.

A chaque organisation d'appliquer ces principes comme elle le souhaite, de façon la plus ajustée à sa culture et ses objectifs.

EXEMPLES / MILIEUX OÙ C'EST MIS OEUVRE

Du fait de son origine, la sociocratie s'est particulièrement développée aux Pays-Bas, aussi bien dans les milieux économiques traditionnels que dans les milieux éducatifs. La sociocratie y est d'ailleurs une forme de structure légale pour les entreprises.

AB Fonderie, Mouvement CNV France, des habitats groupés.

MOTS CLÉS

Transparence, vision, mission, objectif, double lien, cercle, consentement, objection, feedback,



Holacracy®



QUELLE EST LA QUÊTE ?

Créer de la valeur grâce à la mise en place d'un système d'organisation précis cherchant à aligner personnes et moyens à la Raison d'Être de l'organisation

HISTORIQUE

Le terme Holacracy® est dérivé de celui d'holarchie inventé par Arthur Koestler en 1967 dans son livre *The Ghost in the Machine*. Une holarchie désigne une hiérarchie de holons, un holon étant une entité autonome et indépendante reliée à une entité supérieure dont elle fait partie et est dépendante. Chaque niveau de la structure inclut et transcende le niveau précédent, un peu comme des poupées russes. Comme exemple d'holarchie, nous pouvons citer des atomes qui forment les molécules qui forment les cellules, qui forment les organes qui forment le corps humain.

Le système holocratique fut développé à partir de 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus agiles. *Pendant 5 ans, Brian Robertson et son équipe ont expérimenté différentes formes de gouvernances, inspirées de la sociocratie, du management agile ou encore du lean management pour aboutir à un système précis qu'ils ont nommé Holacracy® et déposé en tant que marque.*

PRINCIPES

Un système de pilotage dynamique

- Centré sur la Raison d'Être : qu'est-ce qui manquerait au monde si X organisation n'existait pas est la question à laquelle répondent les entreprises qui optent pour le système Holacracy. Il s'agit de définir la Raison d'Être de l'organisation afin de mobiliser les énergies internes et externes.
- Prises de décision soit au consentement soit par sollicitation d'avis, selon les cas.
- Agir/ ressentir/ ajuster : des réunions basées sur le traitement des tensions existantes ici et maintenant, une tension étant l'écart entre la réalité et ce qu'elle pourrait être – un potentiel considéré comme plus adapté.

Une structure organisationnelle

L'organisation est basée sur des rôles. Un rôle est une partie de l'organisme signifie mettre de l'énergie et de la conscience sur un sujet donné. Pour chaque rôle sont définis :

- 1 – la Raison d'Être du rôle : ce vers quoi tend le rôle de façon idéale
- 2 – les redevabilités : les activités dans la durée dont ce rôle est responsable, ce que les autres rôles attendent de ce rôle
- 3 – le domaine : les sujets où le rôle a autorité pour décider

Holacracy® distingue les rôles des personnes dans le but de se centrer sur la Raison d'Être du rôle, alignée à la Raison d'Être de l'organisation. Il ne s'agit alors pas de structurer des individus, mais de structurer des rôles et des fonctions, pas d'un pouvoir sur les personnes mais un pouvoir de en énérgisant des rôles.

Lorsque des responsabilités sont trop lourdes à assumer pour un seul rôle, ce rôle est alors divisé en plusieurs sous rôles devenant un cercle.

Chaque cercle transcende et inclut les cercles inférieurs ; il poursuit les objectifs fixés, mesure ses résultats, s'adapte et évolue. Un double lien (Cf. sociocratie) assure les échanges entre les cercles dits inférieurs et supérieurs.

Un système de réunions en intelligence collective

Pour que la conscience collective puisse émerger, chaque cercle doit tenir régulièrement plusieurs types de réunions : les réunions stratégiques, de gouvernance et opérationnelles qui répondent respectivement aux questions de la vision, de l'organisation et de l'efficacité.

CONCRÈTEMENT DANS L'ORGANISATION

Les dirigeants d'une organisation qui choisissent d'adopter Holacracy® signent la constitution Holacracy® qui stipule que l'autorité est cédée à cette constitution. Holacracy® définit ensuite de façon très précise les modalités de fonctionnement de base. Au cours des réunions de cercles, notamment les réunions gouvernance, l'organisation évolue selon les tensions identifiées : création de nouveaux rôles, cercles, recevabilités, etc. voire adaptation de la constitution à la structure sur décision des cercles, tout étant évolutif.

EXEMPLES / MILIEUX OÙ C'EST MIS OEUVRE

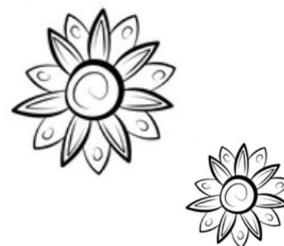
Zappos, Biocoop de Rennes, Arcadie, Castorama

MOTS CLÉS

Efficacité, raison d'être, holon, rôles distingués des personnes, cercle, agilité

BIBLIOGRAPHIE

- Brian J. Robertson – **La révolution Holacracy**, le système de management des entreprises performantes, 2015
- Bernard Marie Chiquet – **Une nouvelle technologie managériale : L'Holacracy** – adapté en bande dessinée par Etienne Appert, 2013.
- <https://igipartners.com>



La gouvernance partagée

QUELLE EST LA QUÊTE ?

Penser et organiser le « faire ensemble » de manière à répartir le pouvoir et les responsabilités, dans une recherche du juste équilibre entre la dimension horizontale, la dimension verticale et la profondeur dans les organisations.

HISTORIQUE

Utilisée pour rassembler les approches visant la répartition du pouvoir dans les organisations, « Gouvernance Partagée » a été intitulé d'un Mooc, proposé par l'Université Du Nous (UDN) et les Colibris au printemps 2017. Depuis, cette expression est souvent associée à l'UDN, association située à Chambéry qui, depuis 10 ans, expérimente, partage et accompagne sur les questions de gouvernance coopérative.

Pour l'UDN, il ne s'agit pas d'un modèle comme la sociocratie ou l'Holacracy mais plus d'une philosophie, une intention, une pratique dans laquelle chacun.e est invité.e à composer avec des outils existants dans la conscience que les outils ne sont que des supports de transformation individuelle et collective qui agit sur la posture et la culture.

PRINCIPES

Concernant la structuration des cercles, la définition des rôles, le pilotage de l'organisation des rôles et les prises de décision, l'UDN reprend les principes d'Holacracy®.

Elle y ajoute :

- Cultiver une posture : s'observer, se remettre en question, reconnaître son ego mais aussi souveraineté et bienveillance
- Créer du Nous : Alors que les méthodes d'Holacracy® peuvent paraître mécaniques et froides, l'UDN propose d'y ajouter une vigilance sur le faire et être ensemble. Elle utilise pour cela notamment des indicateurs de richesses que les membres d'un groupe s'offrent en guise de gratitude ou de reconnaissance des richesses de l'autre.
- Co-constituer un cadre de sécurité : l'UDN propose de se questionner sur la gestion des conflits dans le groupe, le cadre relationnel, les processus d'entrée et de sortie du groupe ainsi que les processus d'exclusion.

La pédagogie sensible

De façon transversale, l'UDN propose une pédagogie en passant par le corps, l'art, la pratique de la méditation, le soin à l'esthétique en partant du principe que cette approche permet de se connecter à d'autres formes d'intelligences, propices à la coopération.

CONCRÈTEMENT DANS L'ORGANISATION

Comme pour Holacracy, il s'agit d'un changement de culture, voire de paradigme dans les organisations par un questionnement profond sur les postures de ses membres et la mise en place d'une mécanique complexe qui demande du temps pour une intégration en profondeur.

Souvent, la mise en place de la GP débute dans un secteur/ par quelques personnes qui expérimentent, réajustent, s'approprient postures et outils puis, si l'expérimentation est concluante, s'élargie à l'ensemble de l'organisation.

EXEMPLES / MILIEUX OÙ C'EST MIS ŒUVRE

Enercoop, les Amanins, Boulangerie le pain des Cairns à Grenoble, Oxalis

MOTS CLÉS :

Tensions, profondeur, sensible, horizontalité, verticalité, coopération, communication

BIBLIOGRAPHIE

<http://universite-du-nous.org/>

Une nouvelle session du MOOC sur la gouvernance partagée aura lieu prochainement !

<https://www.colibris-lemouvement.org/projets/luniversite-colibris/mooc-gouvernance-partagee>





Les entreprises « agiles »

QUELLE EST LA QUÊTE ?

Satisfaire le client et rester concurrentiel dans un environnement mouvant et complexe

HISTORIQUE

Les premiers travaux sur le **cycle de production itératif et incrémental** remontent aux années 1930 et 40. Ces recherches sont **appliquées à la production informatique** à la fin des années 1950. Depuis, de nombreux travaux ont contribué à outiller la recherche d'agilité en formalisant différentes « **méthodes agiles** » dédiées au développement de logiciels. **En 2001**, aux États-Unis, 17 figures éminentes du développement logiciel se réunissent pour débattre d'un thème unificateur de leurs méthodes respectives. De cette réunion émerge le **Manifeste agile**.

Dans les années 90, ces pratiques conduisent à l'émergence de la notion de « **management agile** », qui est indissociable de l'auto-organisation qui induit adaptabilité, résilience et autonomie des équipes. Cette notion est très proche de la notion « d'entreprise libérée » qui émerge à la même période, et souvent utilisée comme un quasi synonyme.

> *Racines dans les courants de transformation sociétale qui traversent l'histoire : Mondialisation, libéralisme, développement de l'informatique, progrès technologique, [accélération, complexité, interdépendance et incertitude].*

PRINCIPES

Issus du « manifeste agile »

Les individus et leurs interactions, plus que les processus et les outils,
Des solutions opérationnelles, plus qu'une documentation exhaustive,
La collaboration avec les clients, plus que les négociations contractuelles,
La réponse au changement, plus que le respect d'un plan.

12 principes généraux :

1. Satisfaire le client en priorité.
2. Accueillir favorablement les demandes de changement.
3. Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application.
4. Assurer une coopération permanente entre le client et l'équipe projet.
5. Construire des projets autour d'individus motivés.
6. Privilégier la conversation en face à face.
7. Mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application.
8. Faire avancer le projet à un rythme soutenable et constant.
9. Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception.
10. Faire simple (« maximiser la quantité de travail qu'on ne fait pas »).
11. Favoriser l'auto-organisation des équipes.
12. Ajuster à intervalles réguliers son comportement et ses processus pour être plus efficace.

CONCRÈTEMENT DANS L'ORGANISATION

Globalement, une **orientation « service »** plutôt qu'une orientation « processus » ou « métier ».

Les 3 vecteurs de l'entreprise agile :

- la motivation rationnelle des ressources humaines : **intelligence collective**, travail collaboratif et

partage des responsabilités. Organisation apprenante. Evolution de la fonction de manager en « servant leader ».

- l'usage intensif des **nouvelles technologies**, tant pour être agile sur le marché que en interne, grâce à l'usage d'un « système d'information » évolutif.
- La maîtrise formalisée de **processus améliorés en continu** (détection et résolution des problèmes y compris à faible visibilité, « gestion par tensions »...)

Les « Méthodes agiles »

Au début des années 2000, une dizaine de méthodes agiles (dont XP [Extreme programming](#) et [Scrum](#) sont les principales représentantes) sont popularisées. Elles sont comme différentes « règles du jeu » possible à adopter, qui permettent à une équipe chargée de développer un produit de trouver une organisation du travail, des échanges et des responsabilités efficace et fluide, qui répondent aux principes de l'agilité. Elles sont très bien documentées sur wikipédia.

Exemples de techniques Agiles

Intégration continue, Test driven development (TDD), Conception pilotée par le domaine (DDD pour *domain-driven design*) , Équipe transverse , Burndown chart, Programmation en binôme, Planning poker, Réusinage de code, Timeboxing, Récit utilisateur...

QUELLE DIMENSION DE L'ORGANISATION EST MISE EN JEU ?

- **Organisation concrète du travail** : Etapes du cycle de production, répartition des rôles et des responsabilités, gestion des objectifs et des délais, modalités de coopération, rythme et nature des réunions etc.
- **Types de relations avec le client** : Le client est généralement intégré au sein de l'équipe opérationnelle et sollicité très régulièrement.
- **Organisation de l'espace de travail** : Open space, espace de travail partagé par tous les collaborateurs et par un représentant du client.
- Etat d'esprit :

EXEMPLES & MILIEUX OÙ C'EST MIS OEUVRE

IBM, Microsoft

MOTS CLÉS

Pragmatisme. Cycle de développements itératif, incrémental et adaptatif. Auto-évaluation permanente.

Expérimentation et apprentissage progressif. Innovation. « Droit à l'erreur »

Satisfaction client. Compétitivité.

Auto-organisation, adaptabilité, résilience et autonomie des équipes. Responsabilité. Intelligence collective.

Raisonnement systémique et heuristique. Vision holistique.

Savoir faire, compétences, ingénierie du savoir et des talents.

Evolution permanente dans la complexité. Culture agile du changement.

Intrapreneuriat. Collaboration. Coopération.

CRITIQUES

Parmi les 17 signataires du manifeste agile, certains ont remis en cause ultérieurement non les principes eux-mêmes, mais leur mise en pratique et leur dévoiement notamment à des fins commerciales.





Les entreprises libérées

QUELLE EST LA QUÊTE ?

En tant que courant : Motivation des salariés, création de valeur, adaptation à un environnement de plus en plus complexe.

A l'échelle de chaque entreprise : Souvent un parti pris fort d'un dirigeant qui souhaite générer un environnement de travail de qualité, en réaction à sa propre expérience de salarié et en lien étroit avec ses valeurs et sa vision du monde.

HISTORIQUE

La **théorie X et Y**, développée dans les années 1960 par [Douglas Mc Gregor](#) dans son ouvrage « *The human side of enterprise* », est un fondement théorique souvent cité pour l'entreprise libérée. Pour Mc Gregor, la théorie X suppose que l'homme n'aime pas travailler. Il l'oppose à la théorie Y, qui affirme le point de vue inverse et prône comme valeur fondatrice la confiance en l'Homme.

Des expériences pionnières, empiriques, ont été initiées par des chefs d'entreprises ayant des valeurs avant-gardistes dans de nombreux pays du monde depuis les années 50'. Ces démarches empiriques ont alors été documentées, visitées, et petit à petit des principes ont été conceptualisés. Exemple d'entreprises pionnières : En France : FAVI, Poulton, Chronoflex. Aux États-Unis W.L. Gore & Associates¹⁵ et Harley Davidson. En Inde : HCL Technologies.

Le terme « entreprise libérée » émerge en 1995 aux États-Unis avec l'ouvrage « *Liberation management* » de Tom Peters, et arrive en Europe en 2009 avec le livre « *Liberté et Cie* » de Izaak Getz.

PRINCIPES

Une entreprise est dite libérée « *lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise.* »

Il s'agit plus d'une philosophie que d'une méthode : Les entreprises adoptent, à l'instar des organismes vivants, des façons de faire qu'elles développent en tâtonnant, de manière empirique, à partir de grands principes : l'homme est bon, on peut lui faire confiance, pas de « pouvoir sur ».

Redonner du sens à l'action devient une priorité. Ne plus dire « comment travailler » mais plutôt « pourquoi ». Mettre en avant la transparence et valoriser la diversité de pensée. L'authenticité. Ces entreprises renouent avec l'apprentissage par l'erreur.

CONCRÈTEMENT DANS L'ORGANISATION

- Le « **Leader libérateur** » devient le garant du principe d'auto-organisation et du parti-pris que l'homme est bon et que les décisions organisationnelles seront prises sur la base de la **confiance**.
- **Suppression des pratiques** qui relèvent de **commander / contrôler**. Suppression le plus souvent des pratiques de **prévision / planification** au profit de la définition d'un axe stratégique global, sur lequel on s'appuie pour naviguer en s'adaptant au fil de l'eau.
- Centrage sur la **raison d'être** de l'entreprise, les **valeurs** et les **projets partagés** : définis par tous les collaborateurs (pratique d'outils d'intelligence collective en grands groupes et usage des outils

numériques pour faciliter la concertation).

- **Autodétermination et auto-organisation** se développe progressivement au cours du processus :
Fiches de postes, recrutement, rémunération...
 - **Suppression de l'organisation hiérarchique.** Suppression des fonctions d'encadrement intermédiaires, souvent reconverties en « **fonctions supports** », qui deviennent une ressource pour les travailleurs.
 - **Principe de subsidiarité** : les salariés sont légitimes pour prendre des décisions sur ce qui les concernent.
 - Exemple, chez FAVI ou Buurtzorg, l'entreprise est organisée en **petites unités autonomes** (12 à 15 personnes) et sans chef, qui gèrent toutes les dimensions de leur activité (contact client, organisation et planning, production, vente, recrutement, pilotage, analyse des performances, gestion des problèmes...), avec la possibilité de faire appel à des « fonctions supports » (administratives, coaching ou animation d'équipe...).
- **Humanisation** de l'environnement de travail (confort, esthétisme, modularité... suppression des privilèges et symboles de hiérarchies)
- Encouragement des collaborateurs à « **être pleinement soi** » : ne plus s'astreindre à laisser ses valeurs, considérations familiales, hobbies, goûts esthétiques etc. en dehors de son environnement de travail. Au contraire, les y apporter comme une contribution.

QUELLE DIMENSION DE L'ORGANISATION EST MISE EN JEU ?

- Principes et valeurs fondamentaux mis en avant dans les choix des modes de gouvernance, d'organisations, et les valeurs de l'entreprise.
- La question de la propriété du capital n'est pas abordée. Souvent ces expériences sont menées dans des entreprises ayant des actionnaires non impliqués dans le changement de valeurs. Ces actionnaires laissent faire tant que les résultats économiques sont là, mais peuvent annuler la démarche en cas de crise et de perte de confiance.

EXEMPLES & MILIEUX OÙ C'EST MIS EN ŒUVRE

De plus en plus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs se sont lancées dans des phases d'expérimentation telles que Decathlon, Auchan, Kiabi, Airbus, Orangina Schweppes, Michelin, la MAIF, IMATech, Biose, AxaBanque.

Des organisations du secteur non marchand telles que plusieurs caisses de la Sécurité Sociale, les ministères belges de Sécurité Sociale et de Transports et Mobilité, Haute-Savoie HABITA et quelques municipalités en France s'inspirent aussi de ce mouvement.

MOTS CLÉS

Leader libérateur, auto-organisation, auto-détermination, motivation, confiance, sens, adaptation, performance.

CRITIQUES

Sont notamment mis en avant les dérives potentielles suivantes :

- Autocratie
- Désignation de boucs émissaires tels que les managers et les fonctions support.
- Méthode servant à masquer la réduction des coûts et des effectifs grâce à un modèle économique spécifique, dont la partie investissement est rarement mise en œuvre dans la pratique.
- Application des principes de la « Servitude volontaire » dont les effets s'apparentent, selon les

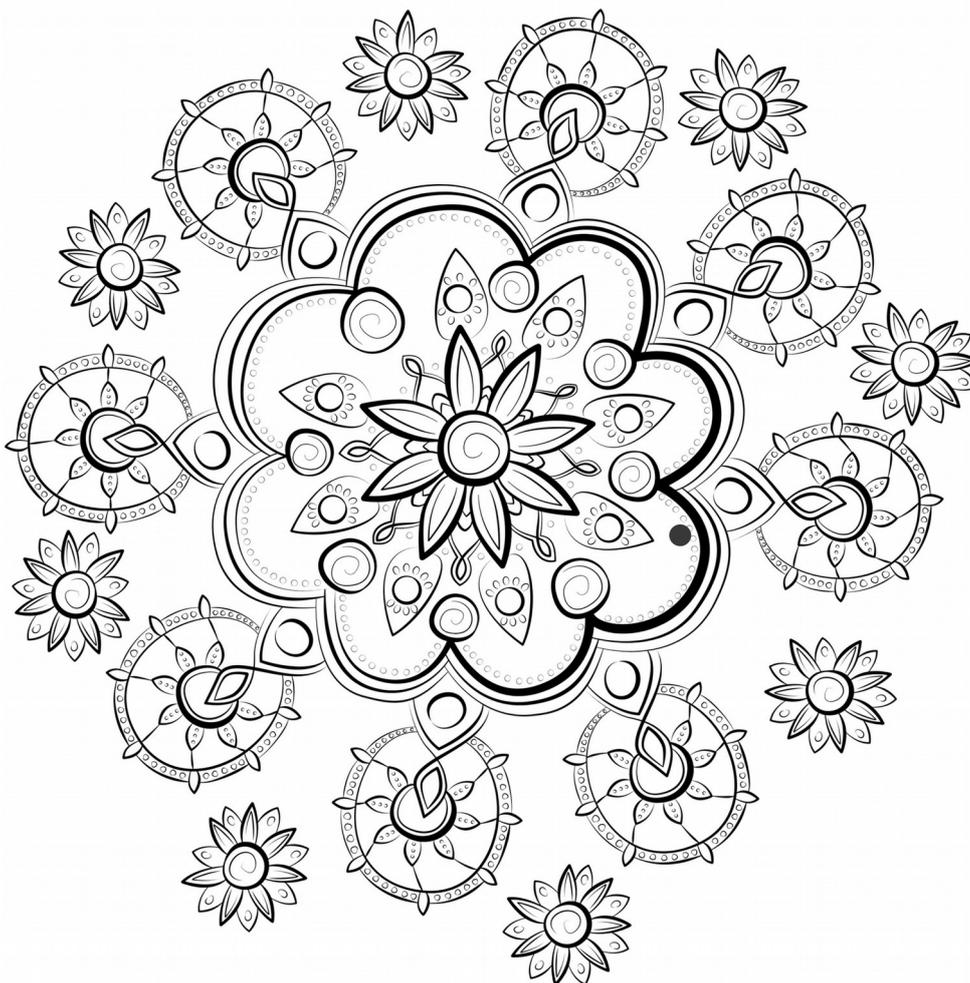
contradicteurs précités, à de la maltraitance organisationnelle pouvant générer risques psychosociaux et burn-out.

- Fonctionnements internes pouvant être parfois qualifiés de sectaires ou « religieux » et cherchant la maîtrise de l'identité professionnelle des collaborateurs.

Ces critiques sont généralement complétées par la mise en avant de l'existence d'un très petit nombre d'entreprises vitrines, le manque d'informations sur les résultats réels de ce mode de fonctionnement, l'utilisation controversée de chiffres relevant d'études et la pratique de l'amalgame avec les notions de bonheur au travail dont les fondements théoriques sont tout autant contestés.

BIBLIOGRAPHIE

- Frédéric Laloux – **Reinventing organizations**, vers des communautés de travail inspirées, 2015.
- Izaac Getz & Brian Mc Carney – **Liberté et Cie**, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, 2012.





NOUSISTAN.ORG

CONTACT@NOUSISTAN.ORG

07 82 58 25 33 (CLÉMENCE)

06 45 18 42 90 (JULIE)

06 05 69 68 87 (NINA)

MAISON DE QUARTIER ST NICOLAS

14 PLACE DU CHAPITRE

26 100 ROMANS

