

Table des matières

PRÉFACE

Jean-Dominique SenardII

INTRODUCTION.....I5

1. REGARDS DE PIONNIERS 4I

1.1. Gerald Mitterer, membre fondateur de dwarfs
and Giants..... 43

1.2. Isabelle Kocher, ex-directrice générale du groupe Engie.... 47

1.3. Bruce Daisley, former VP – EMEA, Twitter,
auteur de *The Joy of Work* 50

2. LA RAISON D'ÊTRE..... 53

2.1. Se doter d'une raison d'être..... 56

2.2. Donner du sens au travail 64

2.3. Écouter sa raison d'être..... 73

2.4. Favoriser le sentiment d'appartenance..... 77

2.5. Construire la conscience de groupe..... 80

2.6. Contribuer au bien commun..... 83

2.7. Bâtir un cadre juridique incitateur..... 92

3. LES NOUVELLES MÉTHODES DE GOUVERNANCE 105

3.1. Le management par la confiance, garantie d'autonomie ... 114

▪ Avec ou sans managers?..... 115

▪ Le management mute 120

▪ Émanciper tous les collaborateurs..... 123

3.2. Un nouveau *leadership* 128

▪ Impulser le changement pour abandonner et distribuer
le *leadership* 129

▪ *Primus inter pares*..... 133

▪ Entretenir le terreau de l'autonomie en lien avec
la raison d'être 135

3.3. Autogestion, j'écris ton nom 141

- Une meilleure gestion de la complexité..... 141
- Assumer des responsabilités clairement définies 142
- L'émergence des talents..... 146
- L'autogestion, terreau de créativité et d'innovation 147
- L'autogestion chez POULT..... 149

3.4. Une prise de décision inclusive et accélérée..... 152

- Une multitude de processus décisionnels153
- Des difficultés pour mettre en place ces pratiques décisionnelles..... 165
- Des prises de décisions accélérées..... 167
- Des réunions efficaces et agréables.....169

3.5. La décentralisation de l'autorité pour gagner en agilité ... 176

- La décentralisation, élément clé emprunté à un vieux concept philosophique..... 178
- Décider au plus près..... 180
- Le fonctionnement par cercles pour se débarrasser des hiérarchies de personnes 185
- Adapter le fonctionnement par cercles aux besoins organisationnels..... 190

3.6. La transparence à tous les étages 199

- Un égal accès à l'information 200
- La rémunération202
- Une meilleure vision de l'entreprise favorable à l'intelligence collective208
- Des outils adaptés à des processus transparents et collaboratifs.. 211

3.7. UNE LOGIQUE D'APPRENTISSAGE CONTINU POUR UNE GOUVERNANCE ÉVOLUTIVE..... 220

- Itérer pour gagner en agilité 221
- Itérer pour faire évoluer le modèle de gouvernance226

4. LE TERREAU CULTUREL 235

4.1. UN ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR..... 245

- De fertiles frustrations..... 245
- Une exploration à poursuivre 252
- Des exemples à suivre 254

4.2. LE LÂCHER PRISE 260

- L'exemple d'en haut261
- Un dirigeant à convaincre264
- De la difficulté à lâcher prise et à renoncer à son ego 269

4.3. EMBARQUER ET GRANDIR

- Adapter
- Harmoniser
- Ajuster l'impact des collaborateurs
- Des profils
- Des nouvelles entrées
- Les entrées pour l'avenir
- Plusieurs profils
- Choisir
- Adapter

4.4. L'HUMANISATION

- La culture
- Un état
- Être pleinement
- L'holocratie

4.5. APPRENDRE

- Des entrées de leurs
- Une culture des *haras*

4.6. ÉVANGÉLISER

- Des méthodes
- La diffusion
- La diffusion
- L'inspiration
- Anticiper
- L'urgence

5. LES MODÈLES

5.1. AU-DELÀ

5.2. LES 5 PRINCIPES

1. Stratégie
2. Structure
3. Répartition
4. Coordination
5. Motivation

4.3. EMBARQUER LES GENS POUR SE TRANSFORMER ET GRANDIR	277
▪ Adapter en fonction de l'entreprise.....	278
▪ Harmoniser la culture d'entreprise dans toutes les directions ...	283
▪ Ajuster la culture d'entreprise à la personnalité des collaborateurs.....	285
▪ Des profils récalcitrants.....	293
▪ Des nouvelles générations plus réceptives.....	296
▪ Les entrepreneurs dans l'âme, naturellement faits pour l'autogouvernance.....	299
▪ Plusieurs méthodes pour embarquer.....	299
▪ Choisir et laisser partir.....	312
▪ Adapter en fonction de la culture du pays.....	313
4.4. L'HUMANITÉ EN PARTAGE	318
▪ La culture de la transparence, génératrice de confiance.....	319
▪ Un état d'esprit bienveillant pour demeurer à l'écoute.....	324
▪ Être pleinement soi-même au travail.....	331
▪ L'holocratie plus humaine qu'on ne le croit.....	338
4.5. APPRENDRE SANS RELÂCHE	341
▪ Des entreprises qui entretiennent l'intelligence émotionnelle de leurs collaborateurs.....	342
▪ Une culture de l'apprentissage pour approfondir ses <i>hard skills</i>	352
4.6. ÉVANGÉLISER POUR CONVERTIR	354
▪ Des méthodes de gouvernance qui collent à l'ère du temps.....	355
▪ La diffusion passera par l'école et l'université.....	357
▪ La diffusion par proxy, fruit de la communication interne.....	360
▪ L'inspiration est ailleurs.....	364
▪ Anticiper la création de nouvelles inégalités.....	370
▪ L'urgence d'une volonté politique forte.....	372
5. LES MODÈLES D'ORGANISATION PROGRESSISTES	375
5.1. AU-DELÀ DE LA HIÉRARCHIE ET DE LA BUREAUCRATIE	377
5.2. LES 5 PROBLÈMES DE L'ORGANISATION	379
1. Stratégie.....	380
2. Structure organisationnelle.....	380
3. Répartition des tâches.....	380
4. Coordination.....	380
5. Motivation.....	381

5.3. GRANDES ORGANISATIONS SANS MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE.....	381
1. Stratégie	381
<i>Petites équipes de direction</i>	381
<i>Objectifs à long terme</i>	382
<i>Normes culturelles</i>	382
2. Structure organisationnelle.....	382
<i>Structure organisationnelle modulaire</i>	383
<i>Petites équipes autonomes</i>	383
<i>Équipes émergentes</i>	384
3. Répartition des tâches	384
<i>Équipes support et de relation client</i>	385
<i>Engagements sur des tâches auto-sélectionnées</i>	385
<i>Rôles de leadership naturel</i>	386
4. Coordination	387
<i>Interaction directe de personne à personne</i>	387
<i>Outils numériques</i>	388
<i>Règles du jeu</i>	389
5. Motivation	390
<i>Classement transparent des performances</i>	390
<i>Rémunération individuelle à court terme</i>	390
<i>Rémunération collective à long terme</i>	391
5.4. SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES	392
5.5. LES MMLOS EN TANT QUE RÉSEAUX SOCIAUX	393
▪ De l'organisation « machine » à l'organisation « réseau social »	393
▪ Résoudre différemment les problèmes verticaux et horizontaux.....	394
▪ Équipes <i>ad hoc</i> contre équipes permanentes	396
▪ Communauté contre marché intérieur	397
5.6. LES 4 MODÈLES D'ORGANISATION DU FUTUR.....	397
▪ Le modèle européen.....	398
▪ Le modèle asiatique	399
▪ Le modèle américain	400
▪ Le modèle numérique	401
5.7. ORGANISATIONS SANS MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE – MMLO-HYBRIDES	401
5.8. CONCLUSION	402

CONCLUSION:
Tom van der L

POSTFACE
Pascal Demury
L'ENTREPRISE DO
QUI EST LA SIEN

BIBLIOGRAPH

INDEX.....

CONCLUSION : ADAPTER SON MODÈLE MENTAL
Tom van der Lubbe, cofondateur de Viisi405

POSTFACE
Pascal Demurger
L'ENTREPRISE DOIT ENFIN ASSUMER LA RESPONSABILITÉ POLITIQUE
QUI EST LA SIENNE 411

BIBLIOGRAPHIE 415

INDEX421