

Résumé de « Reinventing organizations »

Résumé effectué à partir de la conférence de Frédéric Laloux sur l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion, donné le 14 mars 2014 au Studio 1 à Flagey à l'occasion du lancement du livre "Reinventing Organizations". <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

Vous le savez peut-être, mais ces 3 dernières années j'ai passé une bonne partie de mon temps à faire des recherches, puis à écrire pour aboutir à ce livre. Pendant tout ce temps, je rêvais du moment où le livre serait enfin terminé et où je pourrai en parler.

Le livre que j'ai écrit traite de :

L'émergence d'un nouveau paradigme de Management
L'émergence d'une nouvelle façon de concevoir la collaboration.

En termes plus pratiques, de nouvelles façons de structurer et de gérer des organisations, des entreprises, mais aussi des associations, des écoles, des hôpitaux.

Cette recherche m'a amené à m'intéresser à une vingtaine/trentaine d'entreprises, dont une douzaine aux États-Unis et en Europe que j'ai abordée en détails. Des entreprises qui ont été soit fondées et/ou gérées par des personnes qui ressentent intimement que la façon actuelle de gérer des entreprises arrive à ses limites et génère beaucoup de frustration et de démotivation, qu'il doit y avoir un moyen de faire mieux que le genre de bureaucratie, de jeux de pouvoir, de silos, de jeux d'ego qu'on connaît actuellement dans la plupart des entreprises. Elles se sont alors mises à expérimenter de nouvelles façons de gérer et à tout remettre en question.

Ce qui m'a fasciné dans cette recherche, c'est de me rendre compte que ces entreprises qui, pourtant, ne se connaissent pas du tout entre elles, ont abouti à une façon de fonctionner remarquablement similaire. Donc, il y a là quelque chose qui est en train d'émerger, une nouvelle façon de réfléchir au management qui est infiniment plus puissante, plus inspirée et plus inspirante que ce que l'on a l'habitude d'expérimenter quand on est en entreprise, en organisation.

Quand je parle de ces recherches, je me rends compte que je reçois deux réactions.
Certaines personnes disent que c'est une évidence, que l'on est à la fin d'une époque, à la fin d'une ère, et qu'il y a quelque chose de nouveau qui est en train d'émerger ou qui doit émerger. Ces personnes-là me demandent comment ces boîtes fonctionnent, comment elles sont structurées.
Et puis d'autres personnes qui se demandent si ce n'est pas une douce utopie ou une douce rêverie et s'il est vraiment possible d'imaginer une nouvelle façon de gérer des entreprises.

Alors, est-ce que vous êtes plutôt parmi ceux qui disent que oui c'est une évidence, qu'il y a quelque chose de nouveau qui est en train d'émerger et que j'ai envie de comprendre comment ça fonctionne ? Où est-ce que vous êtes plutôt dans le camp de ceux qui aimeraient bien y croire mais qui ont tendance à penser que c'est une utopie, une douce rêverie ?

Je vais donc expliquer pourquoi je pense que ce n'est pas une douce utopie et puis je vais passer le principal du temps à vous donner quelques éclairages sur cette façon de fonctionner qui est en train d'émerger.

L'émergence d'une nouvelle manière de penser

Si l'on pense que la façon actuelle de gérer est la seule, et qu'il n'y a pas de raison pour que quelque chose de nouveau émerge, c'est parce que souvent on pense que notre façon de réfléchir au monde est finalement la seule, que cette façon de réfléchir a toujours été telle quelle et se perpétuera pour les années à venir. Et ça, on sait que c'est faux.

Beaucoup de philosophes, de psychologues, d'anthropologues, d'historiens se sont penchés sur l'histoire de l'humanité, et sur l'histoire des idées. Il est évident que les hommes des cavernes, les gens de l'antiquité, du moyen âge et les gens de la Renaissance ne réfléchissaient pas comme nous.

Donc, a priori, les gens du futur ne vont pas nécessairement réfléchir comme nous non plus. Il n'y a de raison de penser qu'il n'y aura plus d'évolution et que nous sommes au sommet.

Souvent, on oublie la profondeur de ces changements de paradigmes qui ont existés. J'ai envie de vous illustrer cela par deux histoires que je trouve très parlantes.

Les femmes avaient moins de dents que les hommes

Aristote, le grand penseur philosophe grec a écrit dans un traité en 350 avant J.C, que les femmes avaient moins de dents que les hommes. Et aujourd'hui, on sait évidemment que ce n'est pas vrai. Mais il aura fallu 2000 ans pour s'en rendre compte. Il aura fallu attendre la Renaissance pour que quelqu'un ait cette idée extraordinaire, saugrenue, révolutionnaire de dire : "Et si on comptait pour vérifier ?". C'est justement un raisonnement scientifique moderne qui est né avec la Renaissance et surtout avec l'Âge des Lumières et puis la Révolution industrielle. Mais pendant 2000 ans, on ne réfléchissait pas comme ça.

Il est facile pour nous de regarder en arrière et de se dire que les gens de cette époque étaient un peu simplistes dans leur façon de voir le monde. Ce qui reste intéressant, ce n'est de se projeter en arrière et d'émettre un jugement, mais plutôt de se questionner sur ce que diraient les gens après nous. Il y a de bons indices pour croire que nous-même, dans notre façon de voir le monde, nous sommes peut-être aussi limités que les gens de l'antiquité et du moyen âge étaient à leur échelle.
Combien de cerveaux avons-nous ?

J'ai une question qui est très simple et ce n'est pas une question piège : combien de cerveau avons-nous les humains ? La réponse est trois (3). La réponse de la plupart des gens est un (1) ou deux (2), le cerveau gauche et le cerveau droit.

Cependant selon nos connaissances actuelles en médical ou en médecine, nous avons effectivement trois (3) cerveaux. Nous avons trois (3) systèmes nerveux autonomes et indépendants : dans notre tête, dans notre intestin, (le cerveau entérique ou le système nerveux entérique) et dans notre coeur.

Les deux derniers cerveaux que j'ai cités sont plus petits que celui de la tête, mais il ne faut pas pour autant les sous-estimer. Le cerveau dans nos intestins a autant de neurones que le cerveau principal d'un chien. Et le cerveau dans notre coeur a autant de neurones qu'un rat de laboratoire qu'on utilise souvent pour étudier les comportements humains.

Ce qui est tout à fait extraordinaire c'est que ces deux cerveaux n'ont été découverts que dans les années 90. Alors qu'on aurait pu les découvrir il y a plus de 100 ans. En effet, pour le découvrir, il suffit juste d'un cadavre, d'un couteau et d'un microscope rudimentaire, choses dont on disposait depuis longtemps. La question qui se pose c'est comment n'a-t-on pas découvert ces cerveaux plus tôt ? Et comment se fait-il que la plupart d'entre nous ignorent que nous avons trois (3) cerveaux.

Un médecin allemand du nom de Aworbar avait découvert l'un de ces trois (3) cerveaux : le cerveau entérique. En 1980, il a même publié des livres là-dessus. Puis, il y a eu deux (2) médecins anglais qui ont repris ces recherches et qui ont aussi publié là-dessus et la communauté scientifique a oublié l'existence de ce cerveau. La communauté scientifique a oublié l'existence d'un cerveau humain qu'on avait découvert.

Il a fallu attendre le début des années 90 pour qu'un certain Mickael J., un neurologue américain, redécouvre non seulement des cerveaux mais aussi découvre qu'il y a 100 ans, des collègues l'avaient aussi découvert. Ce qui est fascinant, c'est qu'au fond de nous, nous savons que nous avons trois (3) cerveaux. Dans toutes les langues, il existe des mots pour dire : "c'est une décision que j'ai prise avec les tripes", "c'est une décision que j'ai prise avec mon coeur". En anglais, "I got my heart feeling". Mais dans aucune langue on dit: "c'est une décision que j'ai prise avec mon genou, avec ma rate ou avec mon foie". Donc, au fond de nous, nous savons tous que nous avons trois cerveaux et les scientifiques ne l'ont pas vu ou n'ont pas voulu le voir. Il y a des personnes qui réfléchissent sur le fait qu'ils ne l'ont pas vu et qu'ils n'ont pas voulu le voir.

L'explication la plus plausible c'est notre façon actuelle de voir le monde : il faut qu'il y ait une personne aux commandes, un boss, un cerveau, sinon, cela ne peut pas marcher. Donc, 3 cerveaux qui fonctionnent sans que l'un des trois soit le boss et dont l'intelligence est distribuée, ce n'est pas possible. On a trouvé un cerveau donc, ce n'est plus la peine d'en chercher. Si on trouve des tissus neurologiques, on ne va pas fouiller, Cela n'a pas d'intérêt. Il n'est donc pas étonnant que l'on a découvert deux autres cerveaux qu'au début des années 90.

En effet, au moment où internet a émergé, le fonctionnement d'une intelligence collective sans boss est entré lentement dans nos consciences.

Ce qui m'intéresse c'est le domaine des organisations, pas l'anatomie. Toutefois, la même problématique se pose : est-ce possible que l'on soit aveugle à certaines possibilités organisationnelles, parce que nous avons une conception du monde qui nous empêche de le voir ? Comme cela nous a empêché de voir les autres cerveaux comme en anatomie.

Selon moi, la réponse est oui. Parce qu'un certains nombres d'organisations ont été capables de mettre en cause nos préceptes et nos points de vues de management actuel. Donc, lorsque vous vous demandez si l'invention d'un nouveau type de management est crédible, et qu'on puisse faire un bond en avant, ce n'est pas finalement si extraordinaire que ça.

Si on regarde dans l'histoire, nous avons fait de nombreux bonds en avant. À un moment donné, nous étions dans un monde tribal. Et puis dans la révolution agricole, on est entré dans un monde d'autorité où on ne compte pas. Et tout d'un coup, on est entré dans ce monde scientifique où on compte les nombres. Après on rentre dans ce monde de postmoderne de l'information où on peut commencer à penser qu'il y a 3 cerveaux.

Tout ce qui est en train d'émerger, beaucoup de personnes écrivent là-dessus, il n'y a pas encore de nom qui s'est établi. Certains parlent d'une époque intégrale, authentique, holistique. Un jour, il y aura un mot qui va s'imposer. Mais au final, serait-ce juste un surplus qu'on va faire ?

La première partie du livre

Dans la première partie du livre, je raconte la façon dont chacune de ces phases (monde tribal, le monde traditionnel agricole et monde de postmoderne de l'information) a eu son paradigme de management, ses structures typiques, ses pratiques de management. Et à quel point, à chaque fois qu'on a fait un saut, on est arrivé à faire des choses qui, en termes de collaboration, en termes d'organisation d'entreprise, étaient impossibles auparavant, car nous accédons à un nouveau niveau de complexité.

Le monde tribal

Pour faire très court, le monde tribal est le premier monde qui a inventé la division des tâches et la naissance d'une nouvelle organisation encore extrêmement informelle et chaotique.

Le monde traditionnel agricole

Le monde traditionnel agricole correspond au monde d'Aristote qui est une percée extraordinaire. En effet, on doit à cette époque la création de l'organigramme formel et la relation boss - subordonnée, des rangs, de la hiérarchie, des uniformes et des process répliquables. Ce monde correspond aux organisations statiques qui ne font preuve d'aucune innovation.

Le monde scientifique industriel

Enfin, avec le monde scientifique industriel, un nouveau cap fut franchi : on invente l'innovation. Dans ce monde scientifique, on va constamment essayer d'optimiser, d'innover et d'inventer pour tenter de gagner des parts de marché et être plus rapide que les concurrents. Ce qui nous pousse à inventer une flopée de procédés en termes de management.

On invente alors :

- Les départements RED
- Le marketing
- Une partie des ressources humaines
- Le concept de stratégie
- Les plans sur 3 ans/les objectifs
- Les bonus

Le monde postmoderne

Après une vingtaine ou une trentaine d'années, nous basculons enfin vers le monde postmoderne où il y a ce que l'on appelle l'économie de la connaissance. On se rend compte qu'on ne doit plus traiter les gens comme des machines, que ce qui est dans leur tête est fondamentalement important. C'est là qu'est né tout ce que l'on connaît aujourd'hui en termes de ressources humaines, culture d'entreprise de powerment, et travail sur les valeurs.

Si on regarde dans le passé, 4 nouveaux mondes apporteurs de changements sont apparus au cours de l'histoire. Il n'est donc pas impensable de voir émerger un cinquième. Donc, quand les gens parlent d'un grand "new-age", ce n'est plus vraiment un new-age puisque c'est le cinquième.

Les douzaines d'organisations que j'ai regardé en détails

Ce sont des petites boîtes de 100 à 40 000 personnes qui arrivent à s'innover à très grande échelle. Ces boîtes cheminent dans des domaines très différents : ceux qui sont dans les médias, la santé, dans l'éducation. Il n'y a pas grande chose d'écrit sur eux, mais la façon dont ils fonctionnent est extraordinaire. C'est en les étudiant ensemble qu'on se rend compte qu'il y a des ressemblances profondes entre eux alors que ces sociétés travaillent dans des domaines vraiment différents. Ces dernières ont toutes un point commun ce qui fait qu'ils réussissent à bien fonctionner.

Buurtzorg

C'est une organisation sise aux Pays-Bas qui s'appelle Buurtzorg. Cette organisation offre des soins à domicile pour les personnes âgées, handicapées, ou des personnes malades qui ne sont pas hospitalisées pour prodiguer des soins.

Historique

Au tout départ, les Pays-Bas avaient des infirmières de quartier qui faisaient des soins à domicile et c'était l'État hollandais qui payait ces soins avec la couverture de la sécurité sociale. Mais des innovations ont été faites et des nouvelles formes de management sont nées. Comme dans les années 80, où l'État a adopté la façon de réfléchir du monde scientifique industriel c'est-à-dire que les infirmiers indépendants ont été regroupés dans une organisation où ils devaient s'affilier. Le résultat fut la naissance d'une grande organisation. Deux types de management ont commencé à prendre place : la répartition des tâches et la planification. Ce système-là a été efficace et à amener des économies d'échelle. Il y a eu également des inconvénients comme l'insatisfaction des clients du fait de changer d'infirmier à chaque fois et parfois celle des infirmiers qui ont souvent l'impression d'être devenus des robots.

Création Buurtzorg par Jos de Blok : une nouvelle vision

Fin 2006 début 2007, la boîte s'est créée avec 10 personnes et Jos de Blok a essayé de revenir à un système où le client ne voit qu'une personne ou deux au maximum.

Le fonctionnement de Buurtzorg

Dans cette petite équipe, il n'y avait pas de chef, il n'y avait pas de management, et les tâches étaient traitées ensemble. Toutefois, une personne avait la charge de faire le planning, une autre l'intech, etc. Buurtzorg avait une vision tout à fait différente des autres centres de santé. Ce que font les infirmières ou les infirmiers c'est d'abord de s'intéresser davantage à la situation de chaque patient pour pouvoir les accompagner et ensuite les rendre plus autonomes. Ce qu'ils ont mis en place était humainement, médicalement et financièrement extraordinaire.

Buurtzorg a commencé fin 2006 débuts 2007 avec 10 personnes et aujourd'hui ils sont 7000 personnes. Le plus étonnant c'est qu'ils utilisent moins d'heures pour effectuer ce travail. Buurtzorg fait gagner des centaines de millions d'euros à l'Etat hollandais chaque année. D'ailleurs médicalement, leurs démarches a permis d'avoir moins de personnes admises en urgence.

Leur fonctionnement en interne est tout aussi révolutionnaire, car ils sont 7500 personnes et ils ont un tout petit quartier général d'une vingtaine de personnes pour gérer tout ça.

L'émergence d'une nouvelle façon de concevoir la collaboration

La première grande percée

La première percée, c'est que ces organisations arrivent à gérer de grandes structures humaines, entièrement sans hiérarchie. Donc on n'a plus de pyramide au sens classique.

Chez Buurtzorg, dans ces équipes de 10 ou 12 personnes, il n'y a pas de chef ni de manager comme dans les autres organisations. Il est peut-être difficile d'imaginer des centaines de personnes sans boss. Évidemment, il faut mettre en place des structures, mais il ne faut pas nécessairement des boss. Si on veut avoir une bonne structure, si on veut être capable de gérer des choses extraordinaires, avoir un boss est un problème plus qu'une aide.

Quand on regarde tous les systèmes complexes qui existent dans le monde, il fonctionne sans hiérarchie. La Hiérarchie n'est capable d'accommoder qu'une complexité relativement limitée. Quand on est dans un système d'une faible complexité, avoir un boss, avoir une pyramide peut fonctionner. Mais quand on est dans un système vraiment complexe, avoir une pyramide ne fonctionne pas parce qu'à un moment donné cela dépasse la capacité d'une personne ou d'un comité de direction de gérer les choses.

Mais s'il n'y a pas de structure hiérarchique, qui peut prendre les décisions ? Si tout le monde peut prendre n'importe quelle décision, on sait que ça va être la foire. Donc il faut mettre en place un mécanisme.

The Advice Process

Les organisations que j'ai étudiées ont inventé une autre façon de décider, ils appellent ça : "the advice process". Et le principe fondamental, c'est que toute personne peut prendre n'importe quelle décision dans la boîte, y compris des décisions qui coûtent de l'argent. Donc, n'importe qui peut prendre des décisions qui engagent les fonds de la boîte, pour autant qu'il ait été consulté toutes les personnes qui ont de l'expertise dans la matière et toutes les personnes qui vont être affectées de façon importante par la décision. Autrement dit, la personne doit prendre en compte les avis, mais pas nécessairement les intégrer. Donc, il ne doit pas faire un consensus qui plaise à tout le monde, mais il doit avoir profondément réfléchi à tout ce qu'il a entendu et il doit prendre une décision qui représente l'intelligence collective des gens qui ont quelque chose à dire sur le sujet.

Comme dans le consensus, tout le monde aura son mot à dire. Et comme dans le côté hiérarchique, à un moment donné, une personne va prendre la responsabilité et la décision pour tous les autres.

Morning Star

Dans une structure traditionnelle, un boss a une enveloppe pour son équipe et donc il peut donner des augmentations de salaire. Ici ce n'est plus le cas. Le mécanisme le plus approprié pour gérer ce genre de chose a été inventé par "Morning Star".

Il y a plusieurs sortes de Morning Star et il y a plusieurs boîtes qui s'appellent comme ça, mais pour ce jour, je vais parler d'une boîte américaine en Californie. Elle a été créée par Chris Rufer.

Au début, Chris Rufer a utilisé un camion avec lequel il transportait des tomates. Il était très convaincu de ses idées et il a réussi à bâtir un petit empire. Aujourd'hui, 50% des tomates aux États Unis sont transportées par Morning Star et surtout 50% de toutes les tomates qui sont transformées le sont par Morning Star. Il a 4 énormes usines, ce sont des sortes d'usines chimiques. 400 personnes y travaillent toute l'année, et cela va monter à 2400. Ces personnes sont entièrement gérées sans hiérarchie. Chris Rufer est toujours le propriétaire à 100% de cette boîte, il a financé à lui tout seul toutes ces usines et il n'a pas de dettes.

Comment l'entreprise a-t-elle définie qui gagne combien ?

Chaque salarié défini, en connaissance de cause, et étant conscient des efforts qu'il a fourni au profit de la société, sa rémunération et l'augmentation qui doit lui être attribué.

Quand il n'y a pas de hiérarchie, ça ne veut pas dire que tout le monde fait la même chose. Chez Morningstar, il y a quelqu'un qui réfléchit à une nouvelle usine à créer et il y a quelqu'un qui réfléchit juste à sa petite machine parce qu'il est un opérateur. On a des talents différents, des éducations, des intérêts différents. Donc chacun gagnera un salaire qui correspond au rôle que l'on joue.

Fonctionner sans management

Donc, la première chose à retenir est qu'on peut fonctionner sans management. Et on peut arriver à gérer des choses d'une complexité qui ne sont tout simplement pas gérables avec une pyramide.

Être dans la plénitude de son humanité

La deuxième chose, c'est l'idée d'être dans la plénitude de son humanité. Cela est très subtil, mais toutes les organisations poussent les personnes, consciemment ou inconsciemment, à porter une sorte de masque professionnel, à montrer une part qu'on trouve acceptable en société, et il y a toute une partie de nous que nous ne montrons pas. Souvent, on est tellement habitué à ce masque professionnel, qu'on a oublié qu'on le porte.

Ce masque professionnel qu'on porte dépend de chacun de nous, de notre personnalité et de l'organisation. Mais il y a quelque chose qui est relativement commun à toutes les organisations, il y a un élément culturel à ce qu'il est acceptable et pas acceptable de montrer en organisation.

Il existe certaines dichotomies dans ce concept. En effet, d'une part, venir dans une organisation avec son ego est relativement acceptable (se battre dans une réunion pour son point de vue, sa carrière, sa visibilité, son département). Par contre, d'autre part, venir dans une organisation avec sa part profonde, ses convictions les plus intimes, ses espoirs et ses valeurs les plus profondes reste dangereux et nous conduirait à nous mettre à dos le reste de l'organisation. Le côté masculin est souvent valorisé et bien vu : la détermination, la certitude. Par contre, le côté féminin qui ose le questionnement, le doute, la vulnérabilité ne nous mène nul part.

En prenant d'autres côtés on constate que dans les boîtes, le côté rationnel est très valorisé car il faut pouvoir tout justifier avec des chiffres. Le côté émotionnel n'a pas sa place dans l'entreprise tout comme le côté intuitif et surtout spirituel. Finalement, on aboutit à 1/16 ème de ce que l'on est.

Montrer son plein potentiel dans son travail

Ce que les organisations que j'ai étudiées ont compris c'est que si l'on ne montre que 1/16 ème de nous même, on vient seulement au travail avec 1/16 ème de notre créativité, de notre passion, de notre énergie et de notre potentiel.

La deuxième grande percée

Il existe tellement d'études qui montrent que 50 et 60% des gens sont désengagés de leur travail ; je pense que c'est, profondément, parce que l'on refuse de seulement nous en tenir à 1/16 ème de ce que l'on est. Et ce que ces organisations ont compris, c'est qu'à partir du moment où l'on met en place des pratiques qui nous aident à revenir à la pleine étude de notre humanité, on apporte une énergie, une créativité et un potentiel qui sont extraordinaires. Lorsque l'on arrive dans ces organisations, nous sentons une réelle différence dans la profondeur des rapports humains, dans les sourires.

La pratique des ressources humaines

Comment faut-il s'y prendre pour rendre le côté humain au travail ?

Il y a un ensemble de pratiques que ces entreprises ont mis en place. Certaines pratiques sont nouvelles et d'autres ont tout simplement été mises à jour comme les pratiques de ressources humaines.

Le "Safe space"

Cette pratique renvoie à un espace où l'on se sent en sécurité, car, pour oser se montrer pleinement soi-même, il faut que l'on se sente en sécurité. A partir du moment où on enlève le masque, on devient alors visible et vulnérable, et si on ne se sent pas en sécurité, on va très vite remettre le masque.

Dans la plupart de ces boîtes, les personnes qui les rejoignent apprennent des skills comme l'écoute active, la communication non violente. Donc on définit d'une façon extrêmement claire les interactions entre les personnes. Il y a une boîte qui s'appelle IHD basée à Philadelphie qui a écrit un texte sur ce sujet, où ils ont écrit un texte qui s'intitule : the bill of rights and responsibilities. Ils ont noté en détails les comportements qu'ils souhaitent mettre en place dans le cercle de l'organisation et les comportements qu'ils décident collectivement de bannir. Ces entreprises ne sont évidemment pas parfaites, mais elles créent une culture dans laquelle chacun sait écouter et respecter l'autre. D'ailleurs, plusieurs de ces personnes disent qu'ils aimeraient que dans leur foyer les choses fonctionnent comme dans leur entreprise : avoir le niveau d'écoute et de respect avec leur femme, leur mari et leurs enfants.

La pratique des réunions

Les boîtes que j'ai pu étudier ont aussi décidé qu'il fallait avoir des pratiques spécifiques autour des réunions. Les réunions sont des moments où l'on met notre masque ou notre égo puisque lorsqu'on est dans un domaine public on a souvent tendance à bien faire les choses. Ces boîtes ont donc compris qu'il fallait agir pour que ces réunions occasionnent moins de pression. Parmi ces réformes, certaines boîtes ont établi un round de check-in pour tout le monde et d'autres boîtes ont même instauré une ou douze minutes de silence.

Une boîte qui s'appelle " High legal felt " qui gère cinq hôpitaux psychiatriques dans le fond de l'Allemagne. Ayant une vision holistique des problèmes psychiatriques, ils tiennent compte des problèmes émotionnels et spirituels. . En interne, ils fonctionnent de façon assez remarquable. Leurs réunions commencent par une question rituelle "Qui va avoir les cymbales aujourd'hui ?" Le rôle de la personne qui tient les cymbales est de participer normalement à la réunion et d'avoir la cymbale à côté de lui. Et dès qu'il sent qu'une ou plusieurs personnes commencent à parler avec leurs égaux, à vouloir avoir raison, à vouloir gagner les arguments pour gagner, cette personne doit faire sonner les cymbales. La pratique veut que l'on reste en silence et que chacun réfléchisse et se demande : "Qui est-ce que je suis en train de servir ? Est-ce que je sers mon égo, ou est-ce que je sers ma part profonde et la collectivité ?". Cette méthode a porté ses fruits car aujourd'hui, cette boîte accueille des patients qui viennent de Belgique, de France d'Italie.

Ces organisations se sont rendues compte que si on veut se rencontrer de façon plus profonde, on doit oser se montrer, on doit se dévoiler, on doit partager certaines choses qui sont importantes pour nous. Comme dans la plupart des entreprises nous ne nous sentons pas en sécurité, nous ne voulons pas que les autres en sache trop sur nous. Ici, c'est l'inverse car nous avons vraiment envie de rentrer en contact. Et donc ces boîtes créent des moments de " stories telling ", des moments où nous avons l'occasion de nous dévoiler.

Une autre pratique que je trouve splendide : c'est une école à Berlin qui fonctionne entièrement en auto gestion. Tous les vendredis après-midi, toute l'école se réunit. Les 500 personnes se réunissent dans un grand hall où il y a une estrade et un micro. On commence par chanter une chanson car cela crée un sentiment de communion. Puis le micro est ouvert à toute personne et le jeu c'est que, soit on remercie une personne, soit on félicite quelqu'un d'autre. Pendant 40 min, les élèves et les professeurs se succèdent pour raconter des mini histoires à chaque fois. Et finalement, quelque part, lorsqu'on remercie et que l'on félicite, on finit par se dévoiler soi-même.

Cette école est arrivée à créer un climat où des adolescents, devant 500 personnes, osent se montrer vulnérables et osent dire des choses qui les touchent au coeur d'eux-même. Cela transforme l'école en une école où il n'y a ni violence, ni rackettage. C'est surtout une école où on apprend, où ces adolescents débordent d'énergie parce qu'on investit traditionnellement dans les écoles, pendant l'adolescence, dans la gestion de tout ce relationnel difficile, tous ces masques, toutes ces choses-là. Toute une partie de cette énergie là peut-être réinvestie dans l'enthousiasme et dans l'apprentissage.

Donc la deuxième grande percée consiste à mettre en place des pratiques conscientes pour nous pousser à oser être nous même. Dévoiler notre potentiel, notre créativité, notre énergie et notre passion.

La troisième grande percée

La plupart des boîtes aujourd'hui se sentent obligées de créer des sortes de "mention stepment" et de dire leur raison d'être. Pourtant dans la pratique, elles sont souvent cyniques parce que rare sont les boîtes qui décident de diminuer leur revenu au profit de leur raison d'être. Après 20 ans dans des comités de direction, je n'ai jamais vu un comité de direction qui, dans un moment difficile, a dit : " En fait, fondamentalement, quelle est notre raison d'être ? Laissons notre raison d'être décider. "

Ces boîtes que j'ai étudiées prennent cette raison d'être très au sérieux. BUURTZORG, la boîte dont je vous ai parlé plus haut, a enregistré un succès spectaculaire; ils sont passés de 0 à 50% de part de marché en mois de Septembre il y a 6 ans. Quelque part, le secret de leur succès, c'est cette façon qu'ils ont de concevoir les soins de santé, mais aussi leur mode de fonctionnement en interne qui booste les infirmiers. Pour Jos de Blok, le fondateur, et ceux qui y travaillent, ce qui les intéresse c'est la raison d'être : que les patients deviennent autonomes. BUURTZORG a écrit un livre où il a développé sa manière de fonctionner. Ce livre a été distribué à tous ses concurrents. Il a d'ailleurs été invité à certaines des réunions de ses concurrents qui souhaitent comprendre pourquoi leurs clients ainsi que leurs infirmiers ont décidé d'intégrer BUURTZORG. D'ailleurs, Jos de Blok avec un de ses collègues fait de la consultance gratuite pour un de ses concurrents , George Axel, qui aujourd'hui, sont en train d'intégrer cette même façon de voir. Cela malgré le fait qu'on le sollicite de toute part à aider un concurrent à faire la même chose, parce que fondamentalement, la boîte n'est pas importante, ce qui a de l'importance, c'est la raison d'être.

Qu'est-ce qu'une boîte ?

Aujourd'hui, dans notre conception du management, on imagine que le rôle du leadership d'une organisation c'est de définir une vision, puis définir une stratégie, des plans à trois, des plans d'exécutions pour amener une organisation à avancer.

Nous considérons que la boîte est une forme d'organisation, un organisme vivant, qui a sa propre âme, son propre sens de direction, sa propre énergie créative, son propre potentiel et si on veut même voir d'un point de vue spirituel, a sa propre chose à manifester dans l'évolution du monde de l'humanité.

Notre rôle, n'est plus de définir une direction, c'est simplement de savoir écouter et interpréter la direction vers laquelle l'organisation souhaite s'orienter.

Et donc, cela résulte à un ensemble de pratiques qui changent. On ne fait plus de budget de la même façon car on ne fixe plus les objectifs de la même façon. On ne détermine plus de stratégies dans ces 12 boîtes qui sont toutes extraordinairement spectaculaires en terme de réussite mais y compris financière. Aucune d'entre elles n'a de documents stratégiques. Cela ne veut pas dire qu'elles ne savent pas vers où elles vont, elles ont une raison d'être profonde comme BUURTZORG sur l'autonomie des patients. Mais elles ont d'autres pratiques pour les aider à écouter.

Les différentes façons d'écouter

Un exemple de chez Buurtzorg :

À un moment donné, une des équipes a constaté que les personnes âgées ont tendance à tomber et quand elles tombent, elles se cassent une hanche ou un genou. Elle s'est alors demandé s'il n'y avait pas un moyen de prévenir ce souci. Elle a donc proposé à un ergothérapeute d'organiser une soirée pour faire de la prévention, apprendre aux vieilles personnes les bons gestes, mais aussi de venir chez ceux qui ne peuvent pas se déplacer pour leur apprendre. Cela avait beaucoup de sens et les personnes âgées étaient ravies. Cette équipe a proposé à Jos de Blok de l'appliquer pour Buurtzorg au niveau national. Un patron traditionnel aurait sûrement refusé et aurait demandé si cette pratique fait partie de la stratégie, et aurait calculé le budget à investir pour cette initiative. Mais Jos de Blok, lui a dit : "Qu'est ce que j'en sais moi? Si c'est ce que Buurtzorg veut, laissons-le faire ! ». Et puis il a dit à cette équipe : "Allez parler de votre expérience et aidez les autres équipes qui veulent vous imiter et on verra bien si cela marche ".

Cette idée renvoie à l'image des écosystèmes dont certains ont un niveau de complexité qui ne reflète pas les organisations aujourd'hui. Dans les écosystèmes, il y a constamment des expériences qui ont lieu partout. La nature fait des permutations à tout moment. Et puis certaines permutations connaissent un succès, et c'est le test ultime de la réalité. Ces permutations s'étendent à tout l'écosystème. Malheureusement, il y en a d'autres qui ne marchent pas.

C'est ainsi que cela fonctionne chez Buurtzorg. Cette équipe-là a envoyé un mail à toutes les autres équipes en racontant leur expérience et en leur expliquant exactement comment procéder. Beaucoup d'équipes ont apprécié et ont commencé à adopter le procédé ; certaines ont demandé à être formées. Cette équipe donc a commencé à faire des formations les week-ends, et aujourd'hui, plus de nonante pourcent des équipes de Buurtzorg fonctionnent en "Buurtzorg Plus". Cela veut dire aussi qu'il y a un aspect de prévention. Toutefois, il reste important pour Buurtzorg de ne pas contraindre les autres équipes à adopter le procédé proposé s'ils sentent que ce n'est pas dans leurs compétences. Donc l'innovation et la stratégie se font de cette manière. Tout d'un coup, la prévention fait partie de la stratégie.

Il y a une deuxième expérience qui consiste en des pensions d'accueil. Il y a une des équipes qui a constaté que souvent, les personnes malades ont un conjoint ou une conjointe qui prend soin d'eux, mais qui s'épuise à le faire. Souvent aussi, certaines personnes prennent soin des personnes âgées et tombent malades à leur tour simplement parce qu'elles s'épuisent à aider l'autre personne. L'équipe a donc eu l'idée d'aider ces personnes en créant une pension d'accueil pour la personne malade pour que l'autre personne puisse souffler.

Tous les mécanismes sont quelques parts inspirés des lois de la nature, des écosystèmes que l'on retrouve constamment dans ces systèmes là.

Et donc, vous imaginez bien dans ce genre de boîte, nous n'avons quasiment plus ces exercices très lourds, de mid-termes planning, de budget mensuel avec les vérifications systématiques. Tout cela n'est plus nécessaire parce qu'on se rend compte qu'on a besoin de ces budgets-là, parce qu'on a l'impression que les gens sont des fainéants et que s'ils n'ont pas d'objectifs ils ne feront rien. Et on se rend compte que dans ces boîtes-là une telle énergie, une telle passion, une telle créativité qu'il n'est finalement pas nécessaire de mettre des "targets" et surtout qu'on sait que ces "targets" sont "meaningless" car il n'est pas toujours judicieux prévoir à l'avance où est-ce ce qu'on sera dans 6 mois.

Il y a toute sorte de structures qui se trouvent derrière cela, mais qui sont différentes des structures qu'on connaît d'habitude.

En résumé

Deux points ont été mis en exergue :

- Il n'est pas impensable qu'il y ait quelque chose de nouveau qui soit en train d'émerger. Ce ne serait que la cinquième fois que ça arrive.
- Cette fois-ci, les 3 grandes percées, les 3 grandes nouveautés sont :
 1. La possibilité d'arriver comme tous les systèmes complexes à fonctionner avec des structures très puissantes, mais sans hiérarchie.
 2. Créer des pratiques conscientes pour nous amener à être dans la plénitude de ce que nous sommes.
 3. Ne plus vouloir imposer une direction, mais écouter et aller avec le vent porteur de ce que l'organisation humaine veut faire.

Le premier point rejoint la première partie de mon livre qui raconte l'évolution historique. Et le second point renvoie à la deuxième partie du livre qui raconte en détails les pratiques : Comment est-ce que l'on recrute ? Comment évalue-t-on les sites ? Comment décide-t-on des renvois ?

Et dans le livre, il y a une troisième partie dont je n'ai pas parlé et qui renvoie aux questions suivantes :

- Quelles sont les conditions nécessaires pour y arriver ?
- Est-ce que n'importe quelle boîte peut fonctionner de cette manière ? Malheureusement non, car il y a notamment des conditions nécessaires.
- Et si l'on crée une toute nouvelle boîte : parmi tous ces processus, écrits dans la partie 2, y en a-t-il qui sont tout particulièrement importants dès le début ? Et comme il y a certaines des boîtes que j'ai étudié qui ont démarrées directement comme cela, donc il y a des réponses à donner.

Il y a aussi la question par rapport à des boîtes existantes :

- Si d'une part, il y a un leadership éclairé et qui se verrait aller dans cette direction-là, et d'autre part si nous avons une boîte traditionnelle, comment peut-on faire le saut ? Il y a aussi certaines boîtes que j'ai étudié qui étaient tout à fait traditionnelles et qui ont fait cette mutation, donc là il y a aussi des débuts de piste qui proposent des façons d'y réfléchir.

Les questions du public

La distribution du capital entre les actionnaires et les travailleurs

Il existe, en effet, une grande dichotomie par rapport à la distribution du capital, dans les boîtes actuelles, entre les actionnaires et les travailleurs. Deux des boîtes que j'ai étudiées pour être plus précis, sont ou étaient des boîtes publiques, donc cotées en Bourse. Toutes les autres sont des boîtes qui faisaient appel à des capitaux privés avec un conseil d'administration. Donc, ces boîtes paient très bien leurs personnes, mais font aussi beaucoup de bénéfiques. Et ce qui est assez étonnant, dans ce que j'ai trouvé, c'est qu'aucune de ces boîtes-là n'appartient aux salariés. La question de l'"employership", l'idée que dans les coopératives tout le monde devrait être l'actionnaire de sa boîte, semble ne pas être important, parce que à partir du moment où on se sent libre de prendre des décisions, que l'on se sente humainement en relation avec tout le monde, que l'on ait l'impression de travailler pour une raison d'être qui est noble, le fait d'être actionnaire n'a plus d'importance. Ce besoin d'être actionnaire vient parce que l'on est contre le patron quelque part. Ceci dit, tous les comptes dans toutes ces boîtes sont publics puisque toute l'information est publique, puisqu'il n'y a pas de hiérarchie y compris les salaires. Donc la dichotomie n'a pas l'air grande donc ça n'a pas l'air de poser des problèmes.

Comment on décide de virer quelqu'un ?

Dans toutes les boîtes, il existe des mécanismes de résolution de conflits. Dans la plupart des boîtes normales, on ne parle pas de conflit. Dans toutes ces boîtes, ils ont des cultures que lorsqu'on a un conflit on le règle entre nous. Lorsque deux personnes ont un conflit, la première étape consiste à s'asseoir et à appliquer l'écoute active et la communication non violente pour essayer de résoudre le conflit. Quels que soient les conflits, il faut venir avec une proposition, dont l'une des personnes doit soit s'en aligner, soit faire une contre-proposition jusqu'au moment où ils trouvent un accord.

L'étape suivante, consiste à choisir quelqu'un en qui les deux personnes ont confiance, qui va essayer de les aider à résoudre le problème et s'assurer qu'il n'y ait pas de sous-jacentes. Dans le cas de figure où fondamentalement une des deux personnes a fait une erreur, ce médiateur va amener la discussion, mais lui il ne tranche pas. Après des questions, la personne en cause va lentement sentir que quelque part il a fait une erreur et sent que la confiance n'est plus et donc, tous deux vont proposer toutes sortes de solutions pour rétablir la confiance. Et si cela ne fonctionne pas, puisque l'intermédiaire ne peut pas trancher alors ils passent à l'étape suivante.

Ils choisissent des gens qui ont une autorité morale dans la boîte, qui ne peuvent pas trancher, mais qui peuvent toujours poser des questions. C'est le seul moment dans la gestion de conflit où les choses ne sont pas publiques, puisque c'est un conflit privé et donc on crée, un espace sécurisé où les deux personnes peuvent creuser profondément sur ce qui les a menés à ce conflit. Et si devant ce panel-là, c'est évident que la confiance ne peut pas être rétablie avec les autres membres. La personne en cause va elle-même se rendre compte qu'il est nécessaire de démissionner. Certaines boîtes comme BUURTZORG ont une 4e étape qui consiste à trancher lorsque le conflit a trop duré.

Comment les boîtes fonctionnent-elles en cas de crise externe ?

Il y a plusieurs éléments de réponses.

D'abord, il est rare d'avoir des crises dans ces sociétés là parce qu'elles ne deviennent pas " grasses ". On ne crée pas toutes ces fonctions de staff, et donc toutes les personnes sont directement productives. C'est une des raisons pour lesquelles ces sociétés ont des rendements financiers tellement extraordinaires. On peut compter parmi ces sociétés par exemple, celles qui font des valides reliques. Elles existent depuis 30 ans. Elles ont fait un profit chaque année, y compris dans les années les plus noires de la récession en 2009 - 2010. Pourtant, elles n'ont viré aucune personne.

Il existe différents mécanismes.

Il y a deux histoires que je trouve très belles là-dessus. L'une concerne la société FAVI, dans le nord de la France. Il s'agit d'une boîte qui propose des équipements pour automobile. Il regroupe 500 personnes, ils font des boîtes de vitesse. Ils ont énormément de succès. Tous leurs concurrents sont partis en Chine et eux ont 50% de part de marché en Europe. Pendant longtemps, ils ont même exporté en Chine. Et donc, FAVI a eu une situation de crises à cause de la première Guerre du Golf. Il y a eu l'effondrement de l'automobile et la logique aurait été de virer les intérimaires, mais FAVI considère que ces personnes font déjà partie de la famille. Par contre, s'il s'agissait d'une boîte traditionnelle, ils auraient fait une réunion en secret ou des simulations et n'en auraient surtout pas parlé jusqu'à ce que le plan soit prêt à être annoncé. Mais FAVI a fait l'inverse et est passé dans l'usine puis a demandé à ce que toutes les machines s'arrêtent. Tout le monde s'est réuni et elle a expliqué le problème et a dit qu'elle ne savait pas quelle solution prendre. Elle pensait que les forces d'auto-organisations feraient émerger une solution.

Proposition : Pourquoi on ne travaillerait pas juste 3 semaines ce mois-ci et on reçoit 3 semaines de salaire et comme ça on peut garder les intérimaires et puis on verra bien si cela marche

Finalement, les employés ont tous accepté une réduction de 25% de leur salaire. Ils travaillaient dans ces conditions pendant 2 ou 3 mois. Tel est le niveau de maturité auquel on peut arriver. Beaucoup de boîtes comme celles-là ont adopté cette méthode face à ces crises.

Une autre crise mineur chez BUURTZORG. A un moment donné les assureurs n'ont pas payé BUURTZORG pour des raisons techniques. Alors, ils se retrouvaient à court d'argent malgré qu'ils fonctionnaient très bien. La boîte a envoyé un mail aux infirmières leur expliquant le problème et en déclarant qu'elle n'avait plus de solutions. Deux alternatives s'offraient à elle : soit elle arrête de croître parce que les nouvelles équipes ne sont pas au début productives et coûtent beaucoup d'argent. Mais donc, leur mission sera de rendre les gens autonomes pendant un certains nombres de mois. Soit toutes les équipes font un effort pour passer de 55 à 65 % de productivité. Donc, il s'agit d'optimiser les heures pendant lesquelles les équipes sont avec les clients malgré les heures de contrat. Le lendemain matin, la très grande majorité avait opté pour la deuxième solution car des gens refusaient que la société arrête de croître.

Mais cela ne répond pas à la question si la crise est encore plus profonde.

Il existe une société qui a expérimenté une crise majeure, AES, une boîte de 40 mille personnes qui produit d'électricité. En 2001, la crise Enron collapse provoque le nonaccès des sociétés au marché des crédits qui ne pouvaient plus renouveler leurs crédits. Malheureusement, avec 40.000 personnes issues de différents pays et parlant différentes langues, il devenait très difficile pour AES de survivre. Il fallait donc vendre certaines usines d'électricité. Mais ils ont fait une exception à la règle, et ont annoncé que la seule solution était de suspendre les activités et de créer une équipe de travail. Et si les personnes sont volontaires, elles peuvent se joindre à l'équipe qui va étudier dans un court laps de temps, quelles sont les assiettes à vendre. Il a pris une précaution particulière qui était de ne pas inclure les personnes du top management.

Y a aussi des exemples concrets dans les pays qui n'adoptent pas la démocratie ?

Il y a dans mes exemples de sociétés qui sont globales et qui ont cette expérience. Par exemple AES qui est passé de 0 à 40.000 personnes en 20 ans et l'a fait en construisant certaines centrales, mais surtout en rachetant des centrales existantes. Ils ont été dans les régions reculées comme les anciennes républiques soviétiques et beaucoup d'autres pays comme le Kazakhstan et la Tanzanie. Et ils ont remarqué qu'à chaque fois cela fonctionnait. En effet, les mentalités changent après 1 ou 2 ans en se rendant compte qu'ils avaient des séquelles par rapport à la prise des décisions. Et donc ils avaient un système où ils mettaient 3 à 4 personnes connaissant ce système dans des rôles clés avant de basculer les choses au moment où les gens étaient en confiance.

La question de hiérarchie

Il n'y a plus de hiérarchie de pouvoir, donc il n'y a plus de chef qui impose ses avis et cela permet à des hiérarchies naturelles de naître et de vraiment éclore. Donc, personne ne va empêcher l'autre de monter aussi haut qu'elle le peut s'il en a le talent et la capacité. Mais des hiérarchies de talents et de savoirs vont commencer à émerger naturellement. Ce qui fait que chacun peut apporter tout ce qu'il peut apporter à la société sans qu'il y ait un manager pour décider. Il n'y a donc plus de hiérarchie de pouvoir.

Les chefs d'entreprise sont la clé pour cette transformation parce que seuls eux ont les pouvoirs de décider du changement à faire dans une entreprise.

Quel est le but ultime de ce changement ? Le bien-être pour tous ? Ou la rentabilité financière ?

Pour les personnes qui ont apporté cet esprit-là et ceux qui travaillent dans les boîtes, la question ne se pose pas. C'est comme un impératif intérieur. Les autres méthodes ne leur convenaient plus, car ils ne voulaient plus être la personne responsable des arbitrages. Et puis, rationnellement on peut en conclure que cette méthode est beaucoup plus efficace, car elle permet de faire des économies de management en générant très peu de fonctions de staff.