

Questionnaire « Reinventing Organizations »

Ce questionnaire est conçu pour que je puisse récolter vos connaissances, vos expériences, vos idées, vos envies, vos réticences, etc. au sujet d'un management plus agile que celui que nous rencontrons encore assez souvent aujourd'hui dans les entreprises, organisations ou autres équipes (**équipe** dans la suite du document). Et/ou que vous puissiez également réagir sur ce que pourrait être un futur possible du monde du travail. Appliqué/applicable à notre région.

(Dans le contexte spécifique d'un cours/séminaire/conférence, il peut être judicieux de remplir ce questionnaire avant le début du cours ou de la conférence. Puis, de revisiter les réponses effectuées, à la fin de la journée, en fonction des apports/échanges reçus durant la formation. Je suggère alors, pour les points qui vous interpellent, de rajouter une colonne « actions nécessaires à réaliser pour faire évoluer le niveau ».)

Le document se partage en trois parties bien distinctes, avec quelques recoupements de questions : une partie « **Pratiques** » qui va interroger des usages, une partie « **Valeurs** » qui questionnera quelques fondements nécessaires pour que ces nouvelles manières d'organiser puissent être implémentées et, enfin, une partie « **Pouvez-vous y croire ?** » un peu plus philosophique.

Une 4^{ème} partie, optionnelle, offre un espace de réponses ouvertes principalement autour des besoins/questions spécifiques que vous pourriez avoir en termes de **management-accompagnement-savoirs-outils-échanges ou autres partages** avec d'autres personnes qui pourraient avoir ou vivre les mêmes défis. Cet espace vous offre également la possibilité d'indiquer les expériences que vous avez développées, les questions vous avez déjà adressées et votre intérêt à les partager. C'est également dans cette partie que vous pourriez me donner un **feedback critique** sur ce questionnaire de manière à ce qu'il puisse servir à d'autres personnes ou organisations.

J'ai bâti ce questionnaire principalement à partir des observations faites par Frédéric Laloux dans son livre « Reinventing Organizations ». Bon nombre de ces observations se retrouvent, avec plus ou moins de profondeur et dans des implémentations spécifiques, dans des méthodologies telles que Management 3.0 (cf. les apports de Jürgen Appelo), dans l'holocratie (cf. le livre de Bryan Robertson), dans le modèle d'idées de la théorie intégrale (Ken Wilber), dans l'approche du U (Otto Scharner), etc.

Jean-Pierre Rey, 8 novembre 2017

Pratiques « Self-Management » pour une équipe (ou une organisation ou une entreprise)

1. Selon vous, l'auto-organisation de votre équipe, sans hiérarchie et organisée uniquement par des rôles fluides et bien définis, est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
2. Si votre équipe adopte une gestion de projet radicalement simplifiée, des budgets et une planification minimale, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
3. Lorsque votre équipe prend des décisions de manière totalement décentralisée, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
4. Votre équipe est totalement transparente dans le partage d'information en temps réel (y-c les finances). Pour vous, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
5. Si, dans votre équipe, chacun peut dépenser l'argent qu'il désire pour autant que le processus de décision soit respecté, pour vous, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
6. Votre équipe applique un processus de gestion de conflit bien défini et régulièrement utilisé. Pour vous, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
7. Selon vous, une grande attention de l'équipe à sa performance collective (incluant la gestion de la reconnaissance individuelle et des salaires en fonction de cela) est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
8. Pour votre équipe, organiser des séances seulement lorsque le besoin d'une coordination apparaît, c'est, selon vous, ...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

Pratiques « Plénitude » pour une équipe (ou une organisation ou une entreprise)

9. Encourager/favoriser la supervision d'équipe, le coaching par les pairs, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

10. Encourager des pratiques de « storytelling »¹ pour faciliter la révélation de soi et la construction de l'équipe, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

11. Définir une organisation où les titres sont absents, mais où l'organisation est décrite sous formes de rôles, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

12. Allouer régulièrement du temps pour la gestion des conflits, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

13. Avoir une liberté personnelle pour se former, avec un focus sur la construction d'une culture d'entreprise, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

14. Avoir des valeurs claires transcrites concrètement en règles fondamentales de fonctionnement et revisitées régulièrement, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

15. Laisser son ego au vestiaire durant les séances, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

16. Utiliser un licenciement comme opportunité d'apprentissage, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

17. Faire participer aux recrutements les futurs collègues, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

¹ Capacité à raconter, à se raconter sous forme « ludique et légère »

Pratiques « Raison d'être évolutive » pour une équipe (ou une organisation ou une entreprise)

18. Si l'organisation se perçoit comme une entité vivante avec sa propre raison d'être évolutive, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
19. Lorsque la stratégie émerge, de manière organique, de l'intelligence collective des employés « auto-gérés », c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
20. Quand les décisions sont prises en écoutant la raison d'être de l'organisation, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
21. Lorsque le concept de compétition n'est plus d'actualité dans l'entreprise, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
22. Si le profit financier n'est plus un indicateur fondamental pour l'entreprise, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
23. Lorsque l'offre est définie par la raison d'être de l'entreprise, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
24. Si l'entreprise « **sent et répond** » au planning, au budget, au controlling plutôt qu'en appliquant des processus et des normes établis, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
25. Quand la gestion du changement fait partie intégrante de l'entreprise qui s'adapte constamment, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité
26. Si les fournisseurs sont choisis en fonction de leur adéquation avec la raison d'être évolutive de l'entreprise, c'est...
- ☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

27. Lorsqu'une culture de transparence totale permet à n'importe quel collaborateur de faire des suggestions pour faire évoluer la raison d'être de l'entreprise, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

28. Lorsque l'importance d'être conscient et attentif à l'atmosphère/l'ambiance qui sert au mieux l'entreprise, c'est...

☐ Une ineptie ☐ Un rêve ☐ Une volonté ☐ Une 1ère expérience ☐ Une réalité

Partie 2 : Valeurs

Les éléments suivants sous-tendent une organisation dite « opale »². **Comment vous sentez-vous** à l'évocation des phrases ci-dessous, classées par thème (valeurs) ?³

Confiance :

Nous nous relions aux autres collègues en faisant l'hypothèse qu'ils agissent avec une intention positive.

☐ inconfortable ☐ à l'aise, sans le vivre ☐ à l'aise, nous le vivons ☐ sans avis

Entre collègues, nous sommes engagés à présupposer la confiance.

☐ inconfortable ☐ à l'aise, sans le vivre ☐ à l'aise, nous le vivons ☒ sans avis

Prise de décisions

Toutes les informations de l'équipe sont ouvertes à toutes et tous.

☐ inconfortable ☐ à l'aise, sans le vivre ☐ à l'aise, nous le vivons ☐ sans avis

Chaque membre de l'équipe est capable de gérer des nouvelles difficiles et sensibles.

☐ inconfortable ☐ à l'aise, sans le vivre ☐ à l'aise, nous le vivons ☐ sans avis

Nous croyons au pouvoir de l'intelligence collective. Nous croyons que le groupe est plus « intelligent » que l'individu isolé et nous adoptons un processus de conseil (qui, entre autres, consulte toutes les parties prenantes) pour prendre les décisions.

☐ inconfortable ☐ à l'aise, sans le vivre ☐ à l'aise, nous le vivons ☐ sans avis

Responsabilité

² C'est le nom que donne Frédéric Laloux à ces organisations « évoluées »

³ Dans un premier temps, les points évoqués ci-dessous semblent concerner d'abord les collaborateurs. Mais je fais l'hypothèse, que l'organisation a déjà évolué vers une organisation « opale ». Et que donc les actuels patrons peuvent aussi fournir des indications pertinentes

Nous avons tous une totale responsabilité vis-à-vis de l'organisation. Si nous sentons que quelque chose devrait se produire, nous avons le devoir de l'adresser, même si cela dépasse notre rôle.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Chaque membre de l'équipe doit être confortable avec le feedback et la confrontation respectueuse, entre autres, pour discuter de nos engagements et responsabilités.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Valeurs égales de tous

Nous sommes tous, fondamentalement, de valeurs égales.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Notre communauté est plus riche si tous les membres contribuent à leur manière, avec leurs points de vue, les backgrounds, les compétences, leurs intérêts, leurs caractères, etc.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Sécurité et attention aux autres au travail

Nous choisissons l'amour et la connexion plutôt que la peur et la séparation dans toutes les situations.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous nous efforçons de créer des environnements émotionnellement et spirituellement stables et sûres pour que chaque membre de l'équipe puisse se comporter de manière authentique.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous sommes confortables avec du vocabulaire tel que « attention aux autres », « amour », « service », « but élevé », « âme », etc. sur la place de travail.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous honorons les atmosphères d'attention, de reconnaissance, de gratitude, de curiosité, d'amusement, etc. sur la place de travail.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Dépasser la « séparation »

Nous visons le développement d'une place de travail qui est capable d'honorer l'entier des membres de l'équipe (intellectuelle, physique, émotionnelle, spirituelle / rationnelle et intuitive / masculin et féminin).

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous reconnaissons notre interconnexion et notre appartenance à un tout plus grand que nous.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Apprentissage continu

Nous sommes tous (et pour toujours) des apprenants et nous reconnaissons les difficultés comme opportunités d'apprentissage et de croissance.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous avons développé une culture de l'échec comme étant une possibilité d'avancer vers notre raison d'être en constante évolution.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous gérons l'apprentissage collectif de l'équipe/organisation au travers des feedbacks et des confrontations respectueuses.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous sommes plus attentifs aux forces de chaque membre de l'équipe plus qu'à leurs faiblesses, aux opportunités plus qu'aux problèmes

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Relations et conflit

Nous avons conscience qu'il est impossible de changer les autres et que, par conséquent, du fait que la seule personne que je peux changer est moi-même.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous prenons l'entière responsabilité de nos pensées, croyances, mots et actions.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous ne faisons pas circuler des rumeurs et ne parlons pas dans le dos d'un membre de l'équipe.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous ne blâmons pas les problèmes des autres mais considérons cela comme une invitation à réfléchir comment/en quoi nous sommes partie du problème (et de la solution)

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous solutionnons les désagréments avec les personnes concernées, sans inclure celles qui n'ont rien à y faire.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Raison d'être collective

Nous considérons l'organisation comme ayant une âme propre.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous tentons d'écouter continuellement où l'organisation veut aller.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Raison d'être individuelle

Nous avons le devoir d'être attentif à ce que nos valeurs résonnent avec celles de l'organisation.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous imprégnons nos rôles avec nos « âmes » plutôt qu'avec nos egos.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Planification du futur

Nous n'essayons pas de prédire et de contrôler le futur. Nous ne faisons des forecasts que lorsqu'une décision spécifique requiert de notre part que nous le fassions.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Nous sommes convaincus que chaque chose va se dérouler avec plus d'aisance et de fluidité si nous cessons de contrôler et si nous choisissons plutôt de sentir et répondre à ce qui se passe.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Profit

Sur le long terme, nous agissons *comme* s'il n'y avait aucune différence entre « raison d'être » et « profit », convaincus que si nous nous focalisons sur notre raison d'être, les profits vont suivre.

☐ *inconfortable* ☐ *à l'aise, sans le vivre* ☐ *à l'aise, nous le vivons* ☐ *sans avis*

Partie 3 : Pouvez-vous y croire ?

Cette section est rédigée dans les buts de sentir vos croyances profondes autant que de, peut-être, vous permettre de questionner ces croyances. Comment évaluez-vous les affirmations suivantes ?

Au travers d'une raison d'être qui les dépasse, les individualités de l'équipe sont « boostées » ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers de la distribution du pouvoir, le « self-management » crée une grande motivation et l'énergie de l'équipe augmente (Les collaborateurs cessent de travailler pour un patron et commencent à œuvrer en accord avec leurs standards intérieurs et ceux de l'entreprise) ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers l'apprentissage, le « self-management » entraîne le développement continu de l'équipe et des plus-values diverses pour cette dernière ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers d'un meilleur usage des talents, la réussite d'une carrière n'est plus « évaluée » par des rôles de management qui ne sont peut-être pas adaptés aux compétences des collaborateurs (arrangement fluide des rôles) ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Avec moins d'énergie gaspillée dans des jeux d'egos, une meilleure énergie/atmosphère règne dans l'équipe ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Avec moins d'énergie gaspillée dans une gestion de la conformité, toute la gestion de l'entreprise est plus fluide ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Avec moins d'énergie gaspillée dans des réunions, les mécanismes de partage d'informations sont bouleversés avec de la plus-value pour l'entreprise ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers d'une meilleure détection (et une meilleure gestion) des tensions, l'organisation hiérarchique peut évoluer ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers de l'établissement d'un processus permettant une meilleure prise de décisions, la responsabilité personnelle de chaque membre de l'équipe est renforcée ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers de plus de prise de décisions assumées par chaque membre de l'équipe, les goulets d'étranglement peuvent s'atténuer ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers d'un meilleur timing pour la prise de décisions, l'organisation semble plus réactive ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Au travers de l'alignement avec la raison d'être évolutive, l'entreprise semble surfer plus aisément sur la vague ?

☐ *Oui* ☐ *Non* ☐ *Sans avis*

Sources

Les questions ont été extraites, inspirées et ajustées à partir de la présentation, disponible sur le site www.reinventingorganizations.com, effectuée par Ulrich Gerndt, de Change Factory.

« Reinventing organizations », Frédéric Laloux (version complète et version résumée illustrée) et les autres sources mentionnées en introduction.

Partie 4 (optionnelle): Vos besoins, vos expériences, vos apports, etc. ?

Dans cette section, un espace libre est offert pour que vous puissiez y amener vos réflexions complémentaires, vos réactions ou tout autre élément permettant d'avancer ensemble dans cet environnement complexe qui semble nécessiter beaucoup de partages et d'avis « externes ».

Vous pouvez également me contacter pour que nous échangions de vive voix à ce sujet (parfois plus aisé que l'écriture)

(Pour l'instant je laisse comme cela, idéalement il serait peut-être judicieux d'insérer des questions ouvertes directement dans les sous-parties (et peut-être même pour les questions suivantes ?)

Avez-vous des expériences à partager sur le sujet ?

.....
.....

Avez-vous des besoins spécifiques sur ce thème ?

.....
.....

Prévoyez-vous des actions spécifiques allant dans le sens des observations de Frédéric Laloux ?

.....
.....

Quelles critiques pouvez-vous émettre sur ce questionnaire ?

.....
.....

Seriez-vous intéressé-e-s à participer, sous une forme « légère » à définir, à des échanges/partages régulier autour de cette thématique de « réinvention des organisations » ? Ou même, seriez-vous intéressé-e-s à devenir une entreprise pilote pour la mise en place graduelle (avec évaluation systématique) de ces principes ?

.....
.....

Si vous désirez échanger sur ce thème (et me transmettre ces résultats ou de compléments), contactez-moi par eMail (jpierre.rey@hevs.ch) ou transmettez-moi votre eMail :