

SOMMAIRE

| | |
|--------------|---|
| INTRODUCTION | 7 |
|--------------|---|

PARTIE 1

LES GRANDES TENDANCES EN MANAGEMENT

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE 1. LES ENTREPRISES LIBÉRÉES D'ISAAC GETZ ET BRIAN M. CARNEY | 13 |
| La genèse | 13 |
| Les principes fondateurs | 14 |
| Les entreprises Comment | 14 |
| Les entreprises Pourquoi | 15 |
| La fin du <i>middle management</i> ? | 17 |
| Un retour d'expérience : l'exemple de FAVI | 20 |
| CHAPITRE 2. LES ORGANISATIONS OPALES DE FRÉDÉRIC LALOUX | 25 |
| La genèse | 25 |
| Les principes fondateurs | 26 |
| Pour s'organiser différemment, il faut penser différemment | 26 |
| Les organisations Opales | 30 |
| Un retour d'expérience : l'exemple de Morning Star | 34 |
| 40 % du marché américain des produits à la tomate | 34 |
| Principes fondateurs | 35 |
| L'autogouvernance chez Morning Star | 36 |
| CHAPITRE 3. L'HOLACRACY DE BRIAN J. ROBERTSON | 41 |
| La genèse | 41 |
| Le concept | 42 |
| Les principes fondateurs | 43 |
| Distribution du pouvoir | 43 |
| Collaborateurs au service de l'entreprise et de sa raison d'être | 44 |
| Superposition des structures formelle, existante et requise | 45 |
| <i>Corpus</i> de règles strictes | 49 |

| | |
|--|----|
| Les retours d'expérience : trois entreprises sous Holacracy | 50 |
| Zappos | 50 |
| Medium | 52 |
| Scarabée Biocoop | 53 |
| En synthèse | 54 |
| En synthèse : entreprises libérées et cie | 56 |
| CHAPITRE 4. LE LEAN MANAGEMENT ET L'AGILITÉ | 59 |
| La genèse du Lean | 59 |
| Les principes fondateurs du Lean | 61 |
| Définitions du <i>Lean management</i> | 61 |
| De la valeur ajoutée pour le client | 62 |
| L'amélioration par tous | 63 |
| Le Lean Management a-t-il échoué ? | 66 |
| Les déclinaisons du Lean Management | 68 |
| Déclinaisons sectorielles, association et intégration | 68 |
| Zoom sur l'Agilité | 69 |
| Le <i>Kanban</i> , un outil <i>Lean</i> et Agile | 76 |
| En synthèse : le <i>Lean management</i> et l'Agilité | 79 |

PARTIE 2

CAPTER L'ESSENCE DU MANAGEMENT

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE 1. COMPRENDRE LE CONTEXTE | 83 |
| Qu'est-ce que la complexité ? | 83 |
| La complexité n'est pas la complication | 84 |
| La complexité s'apparente à une tapisserie | 86 |
| La complexité n'est pas entièrement compréhensible | 87 |
| La complexité des organisations | 88 |
| L'organisation est un système complexe | 88 |
| L'organisation évolue dans un environnement complexe, qui se complexifie de jour en jour | 90 |
| En synthèse : la complexité | 95 |
| CHAPITRE 2. CHANGER DE PARADIGME | 97 |
| Qu'est-ce qu'un paradigme ? | 97 |
| Le paradigme de la simplicité | 98 |
| Le paradigme de la complexité | 102 |
| Choisir les outils adaptés | 105 |
| Applications concrètes | 107 |
| Ordre et désordre : une source d'innovation | 107 |
| Vers un méta-modèle de stratégie d'entreprise | 109 |
| Relier les différentes fonctions de l'entreprise | 112 |
| Relier les différentes facettes de l'identité des collaborateurs | 117 |
| En synthèse : changer de paradigme | 119 |

| | |
|--|------------|
| CHAPITRE 3. FAVORISER L'ADAPTATION CONTINUE ET COLLECTIVE | 121 |
| Chercher la solution optimale est illusoire | 122 |
| La rationalité limitée d'Herbert A. Simon | 122 |
| Application à la crise des missiles de Cuba | 123 |
| Applications en entreprise | 127 |
| Favoriser l'adaptation continue | 127 |
| Favoriser l'adaptation collective | 130 |
| Une philosophie plutôt qu'une application littérale | 134 |
| Une application à toute l'entreprise | 135 |
| En synthèse : favoriser l'adaptation continue et collective | 137 |
| CHAPITRE 4. DIRIGER AVEC CONVICTION ET HUMILITÉ | 139 |
| Pendant la phase de libération, un management de conviction | 139 |
| Forger ses convictions | 139 |
| Affirmer ses convictions | 140 |
| L'organisation, reflet des convictions | 143 |
| Au quotidien, un management en toute humilité | 146 |
| En synthèse : diriger avec conviction et humilité | 148 |
| CHAPITRE 5. TRACER LA ROUTE VERS L'ÉTOILE DU NORD | 149 |
| Identifier le cap | 149 |
| Comment et pourquoi définir son étoile du nord ? | 149 |
| Comment et pourquoi définir sa vision d'entreprise ? | 153 |
| Partager le cap | 155 |
| En synthèse : tracer la route vers l'étoile du nord | 159 |
| CHAPITRE 6. CHEMINER ENSEMBLE | 161 |
| Diffuser l'information | 161 |
| Les bénéfices de « l'information universelle » | 161 |
| Nonaka et la redondance japonaise | 163 |
| Développer les réseaux | 166 |
| Le réseau s'auto-éco-produit | 167 |
| Le réseau est constitué de relations interindividuelles | 171 |
| Le réseau est polycentré | 172 |
| Le réseau favorise la redondance (ou la redondance de la redondance !) | 174 |
| Le réseau est multiple | 175 |
| À chaque entreprise son réseau | 177 |
| Laisser du temps de cerveau disponible | 179 |
| Entretenir une ambiguïté stratégique | 181 |
| Créer des espaces d'expression et d'actions ouverts | 183 |
| La dynamique de création de valeur | 187 |
| En synthèse : cheminer ensemble | 190 |

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE 7. FAVORISER L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL | 193 |
| Qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel ? | 193 |
| L'apprentissage organisationnel est collectif | 194 |
| L'apprentissage organisationnel est une « acquisition et une élaboration de compétences » | 195 |
| L'apprentissage organisationnel transforme l'organisation | 197 |
| Les boucles d'Argyris et Schön ou pourquoi créer un cadre d'apprentissage ouvert et productif | 200 |
| Les étapes de l'apprentissage organisationnel | 200 |
| Les boucles d'apprentissage | 201 |
| Comment développer l'apprenance au sein de son organisation ? | 207 |
| La création et la transmission de connaissances dans les entreprises japonaises | 212 |
| Le modèle SECI | 213 |
| Les conditions de mise en œuvre de la spirale de la connaissance | 218 |
| En synthèse : favoriser l'apprentissage organisationnel | 224 |

PARTIE 3

L'EXEMPLE DU CERCO

| | |
|---|-----|
| La genèse | 229 |
| Le CERCO version 1 : l'école volante | 229 |
| Le CERCO version 2 : les collègues | 230 |
| Le CERCO version 3 : les universités | 233 |
| Le CERCO version 4 : l'usine et l'incubateur | 236 |
| Les principes de management du CERCO | 237 |
| Leadership marqué et autonomisation des équipes | 237 |
| Agilité « maison » | 239 |
| Confrontation à la réalité | 240 |
| CONCLUSION. SANS CESSE, CHERCHER L'ESSENCE DU MANAGEMENT | 241 |

ANNEXES

| | |
|---|-----|
| Annexe 1. Les CLOU chez Morning Star | 245 |
| Annexe 2. La structure existante d'après Brian J. Robertson | 247 |
| Annexe 3. La rétroaction | 247 |
| Annexe 4. Le temple Toyota | 248 |
| Annexe 5. La pyramide de Maslow | 249 |
| Annexe 6. Liste des entreprises étudiées | 249 |
| BIBLIOGRAPHIE | 257 |