

Extrait de « Les entreprises libérées ou Opale »

La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ?

Par Laurent Ledoux, Equis – Philosophie & Management (www.philoma.org) – 10/09/17
Cet article est dédié à la mémoire de Matthias Moyersoën

Résumé de l'article complet

Selon Isaac Getz (« Liberté & Cie », 2012), une entreprise libérée est « *une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon — eux et non leur patron — pour réaliser la vision de l'entreprise* ». On peut en déduire que la philosophie d'un « leader libérateur » est fondée sur un respect fondamental des collaborateurs considérés, comme des adultes pleinement responsables, et sur leurs besoins fondamentaux en tant qu'êtres humains.

La forme organisationnelle que Frédéric Laloux appelle Opale dans son livre « Reinventing Organizations » (2014) est proche de celle dont Isaac Getz parle dans « Liberté & Cie ». Jean-François Zobrist, directeur de l'entreprise picarde Favi entre 1983 et 2009, est d'ailleurs pris par l'un et par l'autre comme un exemple de leader « libérateur » et « Opale ».

Les leaders et organisations étudiés par Getz et Laloux opèrent selon des principes communs (l'auto-direction ou auto-gouvernance) ou très proches : le respect de l'égalité intrinsèque et le développement des personnes pour Getz ; la quête de plénitude et la raison d'être évolutive de l'organisation pour Laloux.

Il n'a évidemment pas fallu attendre Getz ou Laloux pour que des organisations poursuivent peu ou prou ces principes afin d'augmenter l'engagement des collaborateurs, et ainsi augmenter la performance ou la valeur financière de l'entreprise. Ce qui caractérise cependant les organisations libérées ou Opale, c'est que ces principes sont poursuivis pour eux-mêmes, comme des objectifs ultimes. En ce sens, ces principes sont des valeurs à proprement parler. Pour les organisations libérées ou Opale, la performance, le profit ou la valeur financière de l'organisation ne sont donc plus vus comme des objectifs ultimes, qu'il s'agit de maximiser, mais plutôt comme la simple résultante ou conséquence d'un environnement organisationnel où les travailleurs ont envie de venir chaque matin, et donner le meilleur d'eux-mêmes. Une façon encore plus radicale de formuler cette inversion est de considérer le profit ou la valeur financière comme une contrainte qu'il s'agit de garantir pour assurer la viabilité de l'organisation et sa capacité à réaliser dans la durée sa raison d'être. « *Il faut respirer pour vivre mais nous ne vivons pas seulement pour respirer* », résume parfaitement Jean-François Zobrist¹.

Le présent article vise avant tout à faire comprendre au lecteur ce que cette « inversion des valeurs » implique comme changements dans la philosophie de leadership adoptée par les leaders libérateurs ou Opale, et quelle préparation ou transformation intérieure cela requiert de leur part.

¹ Zobrist a précisé sa pensée sur ce point, suite à la lecture d'une épreuve du présent article : « Le but de l'entreprise est comme pour tout ce qui est vivant donc mortel, la pérennité, comme pour un arbre mon chien et moi. Pour la pérennité animale il y a deux moyens : un carburant la nourriture, mais avec la nourriture on peut bricoler, on peut manger Hallal, Cachère ou même pas du tout le vendredi saint, et il y a un comburant l'oxygène, et là on ne peut pas bricoler, il n'y a aucune religion où on ne respire pas le samedi matin. Le carburant, la respiration de l'entreprise est le cash-flow (résultat de l'effort collectif avant les magouilles légales que sont les amortissements et autres provisions). La qualité d'un management ne se juge qu'au cash-flow. Et l'entreprise libérée est l'entreprise qui par la confiance la bienveillance et le bonheur de ses productifs génère le plus de cash-flow car un ouvrier heureux fait 5 point de cash-flow en plus, le même malheureux en fera 5 de moins. Il y a là 10 points de cash-flow qui dorment. Et un cadre maladroit peu rendre 100 ouvriers malheureux. Là est le vrai problème. Alors que ce même cadre mis sur la route pour vendre ou en études ou recherche pourra lui aussi contribuer à la génération de profit garant de la pérennité du travail de tous. »

Origine et domaine d'application

Comme ils le reconnaissent eux-mêmes, Getz et Laloux n'ont rien « inventé » : ils ont essentiellement conceptualisé les principes, soit d'une version radicale du leadership transformationnel², le leadership libérateur (Getz), soit d'un nouveau paradigme de gestion (Laloux), à partir de l'observation de dizaines de leaders et de leurs organisations. Ces organisations, petites ou grandes, provenant des secteurs privé, public ou non-marchand, et de secteurs d'activités les plus divers, opéraient, parfois depuis plusieurs décennies, selon des principes ou valeurs communes ou fort proches, sans pour autant avoir toujours des contacts directs entre elles ou être organisées en un réseau explicite³. Quelles forces « structurelles » les ont amenées à en faire autant ? Quelles idées, partagées inconsciemment ou consciemment, ont inspiré leurs dirigeants à s'engager dans cette voie ? Les réponses de Getz et de Laloux à ce sujet sont différentes mais fort complémentaires.

Getz et les entreprises libérées

Docteur en psychologie, Getz met en avant la Théorie Y de McGregor d'une part et les études empiriques de Deci & Ryan⁴ d'autre part, le tout accompagné d'une philosophie de leadership qu'il dégage de ses propres études empiriques :

1. En 1960, dans « The human side of enterprise », McGregor, professeur en Organizational Behavior au MIT, propose une philosophie d'organisation, qu'il appelle Théorie Y, en opposition à la Théorie X, philosophie sous-jacente au modèle de la bureaucratie hiérarchique. Dans un article co-écrit avec Laurent Marbacher, Getz précise : « *S'appuyant sur la théorie psychologique de la motivation de Maslow, McGregor a remis en question la pertinence des croyances fondamentales des managers selon lesquelles les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d'échapper aux responsabilités. Pour McGregor, ces croyances n'ont aucune substance réelle car les aspirations des êtres humains et leurs besoins révélés par la recherche en psychologie sont tout autres : la réalisation de soi, l'autocontrôle pour accomplir les objectifs qu'ils partagent, etc.* ». Dans le même article, Getz et Marbacher constatent que McGregor est l'auteur le plus couramment cité par les leaders libérateurs qu'il a interrogés et qui a donc eu « le rôle le plus déterminant pour la philosophie de l'entreprise libérée » (les autres théoriciens le plus régulièrement évoqués étant A. Maslow, J.-C. Fauvet, S. Covey, P. Senge et S. Shiba ; Getz et Marbacher évoquent également M. Parker Follet, P. Drucker, W.L. Gore, M. DePree, R. Townsend, R. Semler comme sources d'inspiration ; pour plus de détails, voir « La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ? »).
2. Tandis que dans la Théorie Y, les principes d'autocontrôle ou de réalisation de soi sont issus des besoins psychologues théorisés par Maslow, Getz identifie ces mêmes principes, que suivent les entreprises libérées, comme étant issus des besoins psychologiques tels qu'établis empiriquement par les psychologues E. Deci & R. Ryan dans leur théorie de l'autodétermination. Dans tous les cas (que ce soit pour McGregor et pour Deci & Ryan), Getz et Marbacher notent toujours dans le même article que « *transformer une entreprise signifie remplacer des pratiques et des symboles organisationnels qui ignorent les besoins psychologiques des salariés par de nouvelles pratiques et de nouveaux symboles qui les satisfont* ». Getz résume les besoins fondamentaux des salariés – dont la satisfaction est « l'essence même de l'entreprise libérée » – comme étant : l'égalité intrinsèque (qui inclut entre autres le respect⁵), le développement personnel (la réalisation de son potentiel, de ses

² Burns (1978)

³ Cela n'empêche évidemment pas que dans certains cas, certains leaders libérateurs se soient inspirés de l'expérience d'autres leaders libérateurs ou aient eu des lectures communes. Dans « La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ? » (2012), Isaac Getz dresse un tableau décrivant l'écosystème des idées des modèles ayant influé sur la construction des entreprises libérées qu'il a étudiées, « qui a défaut de fournir une explication causale, apportent un éclairage sur certaines sources de similitudes relevées ».

⁴ Deci & Ryan (1985)

⁵ Le respect inclut le sentiment de justice, élément crucial pour que la libération soit crédible, comme le soulignait déjà remarquablement Hyacinthe Dubreuil : « Seule la justice permettra d'atteindre la plénitude de l'effort, car même chez le travailleur le plus frustré, c'est le sentiment plus ou moins clair de l'injustice qu'il subit et qui paralyse sa bonne volonté. » (Dubreuil, 1948)

dons,...) et l'auto-direction (la liberté de décider quelle action entreprendre pour réaliser la vision de l'entreprise). Il illustre ces besoins de la façon suivante : « *Ces entreprises [libérées] ont compris que la crise n'agit pas seulement sur la situation économique, mais aussi sur les salariés, en accentuant leurs besoins fondamentaux. Face à un avenir incertain, les salariés veulent encore plus de considération et de confiance, par le biais d'informations encore plus nombreuses sur la situation économique de leur entreprise. Face à la diminution de la demande qui leur était habituellement adressée, ils veulent maîtriser d'autres compétences pour être présents dans le cas où une demande d'un type nouveau apparaîtrait. Enfin, face à la recrudescence des défis, ils veulent s'auto-diriger encore davantage pour pouvoir apporter leurs propres solutions* »⁶.

3. A la Théorie Y de McGregor et de l'autodétermination de Deci & Ryan, Getz ajoute une philosophie du leadership qui vise une transformation de la culture de l'organisation permettant de satisfaire les besoins fondamentaux des collaborateurs. C'est probablement là que réside l'apport le plus important de Getz : Maslow, McGregor ou Deci & Ryan ne se sont en effet pas penchés sur le rôle du leader ou du management pour satisfaire ces besoins fondamentaux. McGregor prédit d'ailleurs en 1950 que toutes les entreprises X auraient disparu en moins de 10 ans, tant il était convaincu que la « self-evident » Théorie Y s'imposerait d'elle-même. Cette prédiction s'est révélée fautive. Non pas parce que les Théories Y ou de la détermination soient fausses mais parce qu'à ce jour, il semble qu'il y ait encore trop peu de patrons qui se sentent appelés à transformer leur organisation pour y faciliter la satisfaction des besoins fondamentaux de leurs salariés. Ainsi, les études empiriques de Getz le mènent à constater que « c'est toujours le patron qui a déclenché puis mené à bien la libération », c'est-à-dire le remplacement des pratiques et des symboles organisationnels évoqués plus haut. Getz et Marbacher identifient trois qualités personnelles partagées par tous ces leaders « libérateurs » : les valeurs, la créativité et la sagesse. « *Pour qu'un patron lance une telle démarche, pour qu'il transforme son mode organisationnel fondé sur la méfiance et le contrôle en un mode fondé sur la confiance et l'autocontrôle, il doit ressentir à l'intérieur de lui-même le besoin fondamental de faire confiance à l'intelligence des gens, ce qui implique des valeurs personnelles telles que le respect, la considération, l'humilité. Ces valeurs exigent, à leur tour, une absence d'ego car un ego trop fort ne lui permettra pas d'admettre que d'autres puissent avoir des solutions plus intelligentes que les siennes* ».

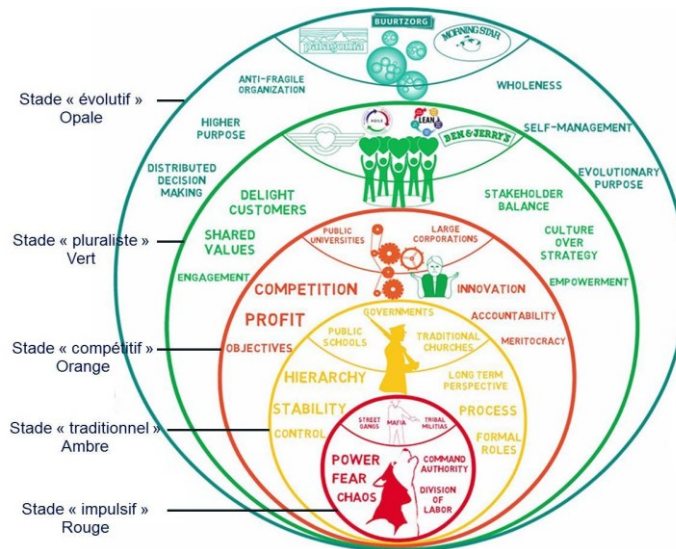
En résumé, pour Getz, les entreprises libérées émergent lorsque des leaders libérés de leur ego proposent une organisation réaliste, répondant mieux que les entreprises classiques aux besoins psychologiques naturels et fondamentaux des êtres humains.

Laloux et les organisations Opale

Ex-associé-partenaire chez McKinsey et détenteur d'un MBA d'Insead, Frédéric Laloux propose une explication de l'émergence des organisations Opale qui se base moins sur les besoins psychologiques (bien qu'il cite Maslow et McGregor) et plus sur une philosophie qui assimile les organisations à des organismes vivants, ainsi que sur une grille de lecture globale de l'histoire de l'humanité. Il emprunte cette grille de lecture à des penseurs comme C. Graves, K. Wilber, ou R. Kegan (une version proche et mieux connue en France de cette grille de lecture est la *spirale dynamique* de Beck et Cowan). Ces penseurs découpent l'histoire de l'humanité en différents stades auquel correspond chaque fois un niveau de conscience particulier. Chaque stade ou âge (tribal, agricole, scientifico-industriel ...) constitue pour ces différents penseurs une révolution en termes de technologie et de moyens de substance, de structure de pouvoir, de conception religieuse ou spirituelle, etc. Chaque stade est identifié par une couleur. La contribution de Laloux est d'identifier pour chacun de ces stades un « modèle organisationnel, radicalement plus puissant que le précédent »⁷.

⁶ Getz (2012)

⁷ Laloux & Appert (2017)



Synthèse des 5 stades d'évolution des modèles organisationnels selon Laloux dessiné par Zeyn sur YouTube⁸

Laloux décrit ainsi cinq stades, chacun avec leur vision dominante du monde et le modèle organisationnel correspondant :

- Le stade impulsif (rouge) instaure la division des tâches et instaure le pouvoir absolu de chefs autocratiques et brutaux, régnant par la peur.
- Le stade traditionnel (ambre) instaure des processus reproductibles et des organigrammes stables, dominés par des chefs disposant d'une autorité formelle, soutenues par des règles tout aussi formelles.
- Le stade compétitif (orange) stimule l'innovation et la responsabilité individuelle dans des organisations dominées par une méritocratie.
- Le stade pluraliste (vert) promeut l'autonomisation, la culture des valeurs et le respect des parties prenantes mais qui peinent parfois à prendre efficacement des décisions collectives.
- Le stade évolutif (opale) voit le monde comme le lieu d'un déploiement individuel et collectif. Les organisations Opale connaissent selon Laloux trois avancées qui remettent radicalement en cause le management actuel :
 1. **L'auto-gouvernance** : les entreprises Opale ont trouvé la façon de transformer les hiérarchies pyramidales et bureaucratiques en systèmes fluides et efficaces d'autorité distribuée et d'intelligence collective.
 2. **La plénitude** : les entreprises nous ont toujours encouragés à ne montrer qu'un moi « professionnel » tronqué. Les entreprises Opale se sont dotées de processus qui nous invitent à baisser le masque, à revendiquer notre intégrité et à venir au travail tels que nous sommes.
 3. **La raison d'être évolutive** : les entreprises Opale se voient reconnaître une vie propre et la conscience de leur but. Au lieu d'essayer de prévoir et maîtriser l'avenir, leur personnel est invité à écouter et à comprendre ce qu'elles sont appelées à devenir et la direction qu'elles empruntent naturellement (ce qui ne veut pas dire que ce soit sans difficulté).

Pour Laloux, « ces trois avancées se renforcent mutuellement mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient simultanées. [...] Les entreprises en cours de transformation se concentrent toutes, au moins au début, sur l'axe qui semble le plus important aux yeux de leurs collaborateurs »⁹. Si l'explication de l'émergence des entreprises Opale de Laloux s'ancre moins dans des études psychologiques empiriques, et plus sur une vision « aspirationnelle » de l'évolution de l'humanité, il n'en reste pas moins que ses trois grands principes sont très proches de ceux mis en avant par Getz : alors que le principes d'auto-direction ou d'auto-gouvernance est commun aux deux, le principe de « plénitude » recoupe à de nombreux égards le principe de respect de l'égalité intrinsèque de chaque collaborateur et de volonté de grandir, de s'épanouir au travail. Le principe

⁸ Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model, par Zeyn: <https://www.youtube.com/watch?v=g0Jc5aAJu9g&t=60s>

⁹ Laloux & Appert (2017)

de raison d'être évolutive des organisations Opale fait aussi écho au principe de développement des salariés au sein des entreprises libérées.

Ainsi pour Laloux, l'organisme vivant devient la nouvelle métaphore de l'entreprise. Il écrit à cet égard que « *tout est changement dans la nature, dans un mouvement d'organisation spontanée qui trouve sa source dans chaque cellule de chaque organisme, sans qu'un poste de commandement central donne des ordres ou actionne les manettes.* »¹⁰

Dans un esprit similaire mais moins radical que celui de Laloux et plutôt inspiré par les travaux de Burns & Stalker¹¹, Getz souligne que les entreprises libérées passent d'un mode de gestion « mécanique » à un mode de gestion « organique ». Getz cite régulièrement à ce sujet l'un des précurseurs de la philosophie des entreprises libérées injustement oublié, Hyacinthe Dubreuil, ouvrier et syndicaliste, qui écrivait déjà en 1948 dans « L'équipe et le ballon » : « *Nous voudrions tout voir et commander de quelque poste central, sans laisser à ceux qui sont aux extrémités le soin de s'adapter eux-mêmes à la réalité qui les entoure.* »¹² Ou encore : « *Si l'on faisait confiance à l'initiative individuelle des ouvriers comme l'entraîneur le fait avec les joueurs de football, on ne tardera pas à voir s'opérer entre eux des arrangements et ajustements spontanés, dont l'organisation scientifique la plus poussée ne saurait prévoir les détails.* »¹³

Notons enfin que Laloux propose également, mais de manière moins explicite, une philosophie de leadership proche de celle de Getz. Les dirigeants Opale ressemblent ainsi fortement aux leaders libérateurs selon Getz : ils ont appris à dompter leur ego et leurs peurs, ils se mettent avant tout au service de leur organisation. On peut résumer les choses sans grand risque en disant que les entreprises Opale sont libérées de la même chose que les entreprises dites libérées : elles sont libérées de l'ego de leurs dirigeants, ce qui permet de libérer l'initiative et la responsabilité des salariés, étouffés jusque-là par la bureaucratie hiérarchique.

Au terme de ce bref survol des travaux de Getz et Laloux, nous pouvons donc conclure qu'au-delà de leurs divergences, Getz et Laloux convergent sur des points essentiels qui rend complémentaire la lecture de leurs travaux respectifs. Getz formule essentiellement une philosophie du leadership qui cherche à mieux satisfaire les besoins fondamentaux des êtres humains au sein des organisations. Laloux formule essentiellement quant à lui une philosophie de l'organisation similaire à un organisme vivant, portée par une évolution de la conscience humaine et de notre vision du monde, favorisant l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion. Malgré cette divergence, les principes caractérisant l'essence même des entreprises libérées ou Opale convergent, et, pour tous les deux, le respect de ces principes, qui sont aussi des valeurs, deviennent des objectifs en soi, dont la valeur financière devient une résultante, une conséquence.

¹⁰ Ibid. Pour Laloux, la question est de servir une raison d'être évolutionnaire (evolutionary purpose). Si l'entreprise n'a plus de purpose à remplir, surtout qu'elle ferme et libère le potentiel des personnes d'aller trouver ailleurs une autre raison d'être. Le but n'est pas la survie ou la croissance, mais d'écouter ce que l'entreprise a à manifester dans le monde. C'est une conception presque spirituelle des organisations : une organisation est un organisme vivant, qui a sa raison d'être, son énergie propre, quelque chose qu'elle est destinée à accomplir, à manifester.

¹¹ Burns & Stalker (1961). Extrait de Wikipedia a propos de cet ouvrage : "Organic organization is a term created by Tom Burns and G.M. Stalker in the late 1950s, organic organizations, unlike mechanistic organizations (also coined by Burns and Stalker), are flexible and value external knowledge. The theories of Burns and Stalker impacted the field of organization theory, with their study of management and structure of Scottish electronics firms. In their writing contrasting mechanistic and organismic structures, they outlined the differences between the two types. Also called organismic organization, this form of organizational structure was widely sought and proposed, but difficult to prove it exists. As opposed to the mechanistic organization, it has the least hierarchy and specialization of functions. For an organization to be organic, the participants or workers should have equal levels, with no job descriptions or classifications, and communication should have a hub-network-like form. Organic organisation thrives on the power of personalities and relationships, lack of rigid procedures and communication, and can react quickly and easily to changes in the environment, thus it is said to be the most adaptive form of organization. Decisions arise from the needs felt by individuals in the group, who propose changes to the group, either by discussion or by changing behavior or operations without discussion. The rest of the individuals in the group adapt to the changes as they need to. The weakness of the model is that it requires co-operation and constant adjustment from all the members. An organic organization is a fluid and flexible network of multi-talented individuals who perform a variety of tasks, as per the definition of D. A. Morand. Organic organization leads to teamwork. An organic organization exists dependently, meaning that the organization takes into consideration the needs of their employees, leading to group leadership and teamwork. The advantage of group leadership is that controlling the environment is shared by several people, instead of one person telling everyone what is expected. Organic organizations take into consideration the ideas of the employees, opening the doors to teamwork among employees, instead of competition or a feeling of powerlessness. The use of Organic Organizations is thought to provide incentive to employees to co-operate and perform to the best of their abilities".

¹² Dubreuil (1948)

¹³ Ibid.

Pour aller plus loin - Bibliographie

Ouvrages et articles d'Isaac Getz sur les entreprises libérées

1. Brian Carney & Isaac Getz, *Freedom, Inc.*, Crown/Random House, 2016 (nouvelle édition). Traduit en 8 langues dont en Français : *Liberté & Cie*, Fayard, 2012/Flammarion 2016 (nouvelle édition).
2. Isaac Getz, *La liberté, ça marche!*, Flammarion, 2016.
3. Isaac Getz. "[Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted](#)", *California Management Review*, 51, 32-58, 2009 (traduit en Français : Le leadership libérateur, forme radicale de l'organisation. *L'Expansion Management Review*, Septembre, 63-81, 2010).
4. Isaac Getz, "[La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?](#)", *Gérer et Comprendre*, Juin 2012, 27-38.
5. Isaac Getz, "[L'entreprise libérée : Sa notion, son processus de libération et ses antécédents](#)". In J.-M. Saussois (Dir.), *Les organisations : Etats des savoirs*, Editions Sciences Humaines, 2016, pp. 420-430.
6. Isaac Getz et Laurent Marbacher, "[L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème](#)". In M. Mack et Ch. Koehler (Dirs.) *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde*, 2016, pp. 17-39.
7. Philippe Bercovici et Benoist Simmat, [Les entreprises libérées : la première BD-reportage sur l'entreprise du futur](#), Les Arènes BD (ouvrage préparé avec la collaboration d'Isaac Getz), 2016

Quelques ouvrages écrits par différents leaders libérateurs et penseurs de la libération ou de l'autodétermination régulièrement cités par Isaac Getz

8. Dennis Bakke, *The decision-maker*, Pear Press, 2013
9. James McGregor Burns, *Leadership*, Harper Torchbooks, 1978
10. Bob Davids, in Isaac Getz, *Bob Davids' 30 top tips to stop being a « smart boss »*, Forbes, 6 mai 2012, trad. Clotilde Meyer
11. Edward Deci & Richard Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum, 1985
12. Hyacinthe Dubreuil, *L'équipe et le ballon*, Le Portulan, 1948
13. Jean-Christian Fauvet, *L'élan sociodynamique*, Editions d'organisation, 2004
14. Jean-Christian Fauvet et Yves Jaunet, L'auto-organisation, *Lettre de la sociodynamique*, juin 2003
15. Alexandre Gérard, *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Paris : Flammarion, 2017
16. Bill Gore, *The lattice organization*, document interne, 1976, trad. Leslie Talaga, cité dans *La liberté, ça marche!* de Getz, voir ci-dessus
17. David Graeber, *The Utopia of Rules: On Technology, Stupidity and the Secret Joys of Bureaucracy*, Melville House Books (2015)
18. Gary Hamel, *The Future of Management*, Boston: Harvard Business School Press, 2007
19. Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960
20. Michel Munzenhuter, *Perfambiance, l'entreprise qui libère les énergies : Le management de Perfambiance*, Du Signe Eds, 2016
21. Vineet Nayar, *Employees First, Customers second: Turning conventional management upside down*, Boston: Harvard Business Press, 2010
22. Stan Richards, *The Peaceable Kingdom*, New York: John Wiley, 2001
23. Ricardo Semler, *A contre-courant*, Dunod, Paris, 1993, trad. Marie-France Pavillet
24. Rich Teerlink & Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson*, Boston: Harvard Business School Press, 2000
25. Robert Townsend, *Au-delà du management*, Arthaud, 1970, trad. Pierre Girard
26. Jean-François Zobrist, *La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon (Tome 1 : Nos belles histoires)*, Paris : Humanisme et Organisations, 2007
27. Jean-François Zobrist, *Comment un petit patron, naïf et paresseux, innove !*, Stratégie et Avenir, 2010

Ouvrages de Frédéric Laloux sur la transformation Opale

28. Frédéric Laloux, [*Reinventing organizations*](#), Nelson Parker, 2014 (version française : Diateino, 2015)
29. Frédéric Laloux & Etienne Appert, [*Reinventing organizations : la version illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*](#), Diateino, 2017

Quelques ouvrages qui ont, entre autres, inspirés Frédéric Laloux

30. De Blok, Jos, and Aart Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010
31. Don Edward Beck & Christopher Cowan, *Spiral dynamics*, Oxford: Blackwell Publishing, 2006
32. Clare Graves, *The never ending quest*, Santa Barbara: Eclet, 2005
33. Robert Kegan, *In over our heads: The mental demands of modern life*, Cambridge: Harvard University Press, 1994
34. Lawrence Kohlberg, *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*, San Francisco: Harper & Row, 1981
35. Ken Wilber, *A brief history of everything*, Boston: Shambhala Publications, 1996
36. Ken Wilber, *Integral Psychology: consciousness, spirit, psychology, therapy*, Boston: Shambhala Publications, 2000

Autres ouvrages recommandés

37. Maurice Bertaux, *Groupes et équipes autonomes d'entreprise*, Chotard & Associés Éditeurs, 1976
38. Thibaut Brière et Michel Hervé, *Le pouvoir au-delà du pouvoir*, François Bourin Éditeurs, 2012
39. Tom Burns & G.M. Stalker *The Management of Innovation*, Tavistock, London, 1961
40. Graf Karlfried Dürckheim, *Hara : Centre vital de l'homme*, La Colombe, 1964
41. Nadia Joyanson, *Vibrant self-leadership: Reinventing ourselves to reinvent organizations*, Balboa Press, 2017
42. Will Schutz, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line*, Jossey-Bass Inc., 1994,
43. Dov Seidman, *The How report by LRN*, 2016 (<http://howmetrics.lrn.com/>)

Associations et sites internet

44. <http://liberteetcie.com/>
45. <http://freedomincbook.com/>
46. <https://plus.google.com/u/1/communities/101004409218442675339> (Google + Communauté Entreprises libérées)
47. <http://liberation-entreprise.org/>
48. <http://www.campus-entreprises-liberees.org/>
49. <http://www.reinventingorganizations.com/>
50. http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main_Page
51. <http://fr.calameo.com/read/002245281f85213166852> (Le chemin de la confiance – IMA Technologies)
52. <http://www.philosophie-management.com/php/agenda/agenda.php>