

# L'ORGANISATION DU 5ème TYPE

## Ou l'autogouvernance

Frédéric LALOUX distingue 5 types d'organisations qui peuvent être considérés comme des stades successifs



D'après le livre de Frédéric LALOUX



APAC



# Le stade impulsif rouge



- Il y a 10.000 ans environ, un premier stade d'organisation est apparu avec une hiérarchie fondée sur la force et l'allégeance.
- C'est le système féodal ou le modèle de la mafia et des gangs de quartier.

Avancées

Ombres





# Avancées

- **La division du travail** : il y a des rôles diversifiés dans l'organisation ;
- **L'autorité hiérarchique** : qui permet une cohésion du groupe.
- **Des valeurs** : l'héroïsme, l'initiative et l'esprit pionnier.

Les organisations du stade impulsif sont très entrepreneurantes et réactives, elles réussissent bien dans les situations chaotiques.



division du travail



autorité hiérarchique





# Ombres

- Au stade impulsif, les organisations sont semblables à des meutes.
- Leur cohésion repose sur la peur et la loyauté vis-à-vis du chef.
- Les membres sont soumis au chef tant qu'il est dominant, mais s'il montre des signes de faiblesses, le chef peut être renversé.

**Les organisations du stade impulsif sont instables et s'adaptent mal à un changement d'échelle.**







## Stade conformiste Ambre

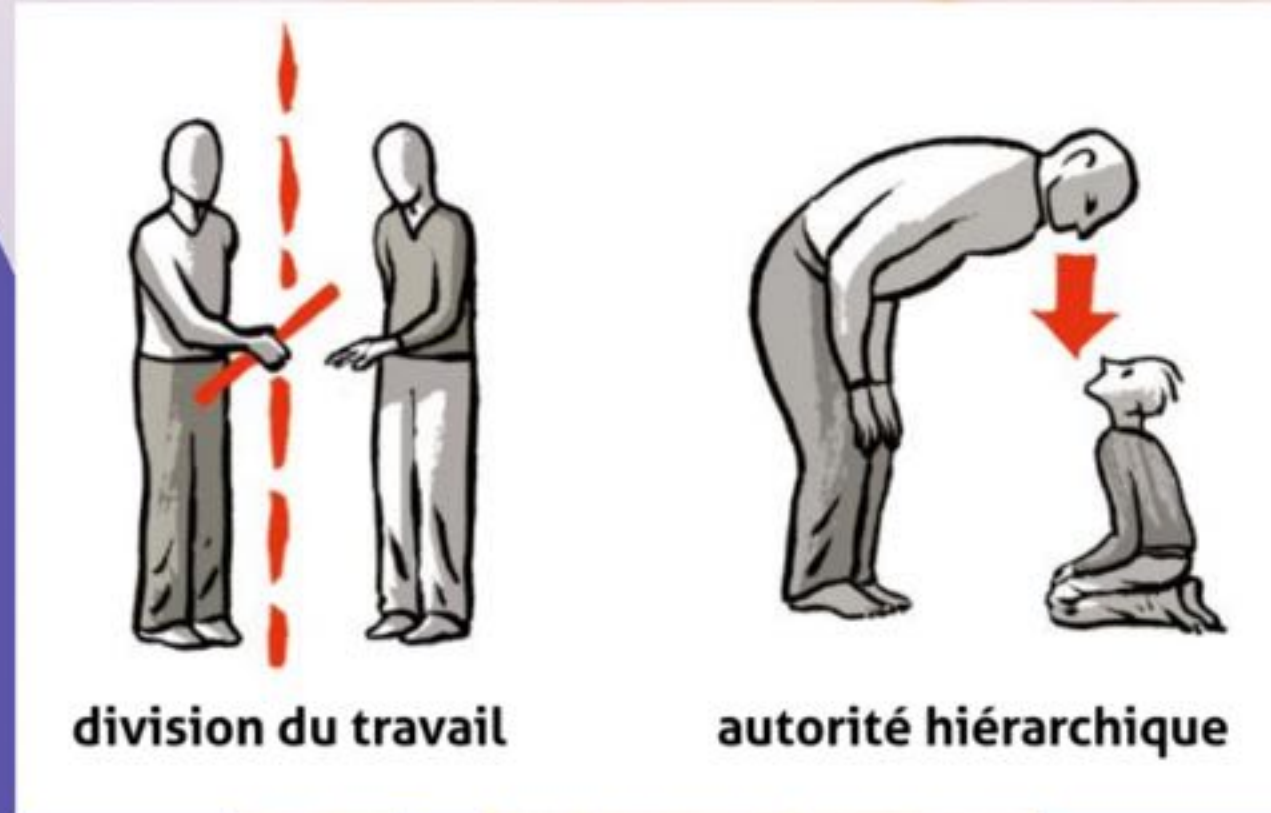
4.000 ans avant notre ère, un nouveau type d'organisation apparaît en Mésopotamie : les empires, les administrations, les religions organisées.

- Des sociétés stratifiées en castes rigides, fondées sur une mythologie et des règles révélées qui régissent le bien et le mal.
- L'impulsivité rouge est maîtrisée par la discipline au service d'une croyance commune.
- C'est le modèle de l'Eglise Catholique et de l'armée.

Avancées

Ombres



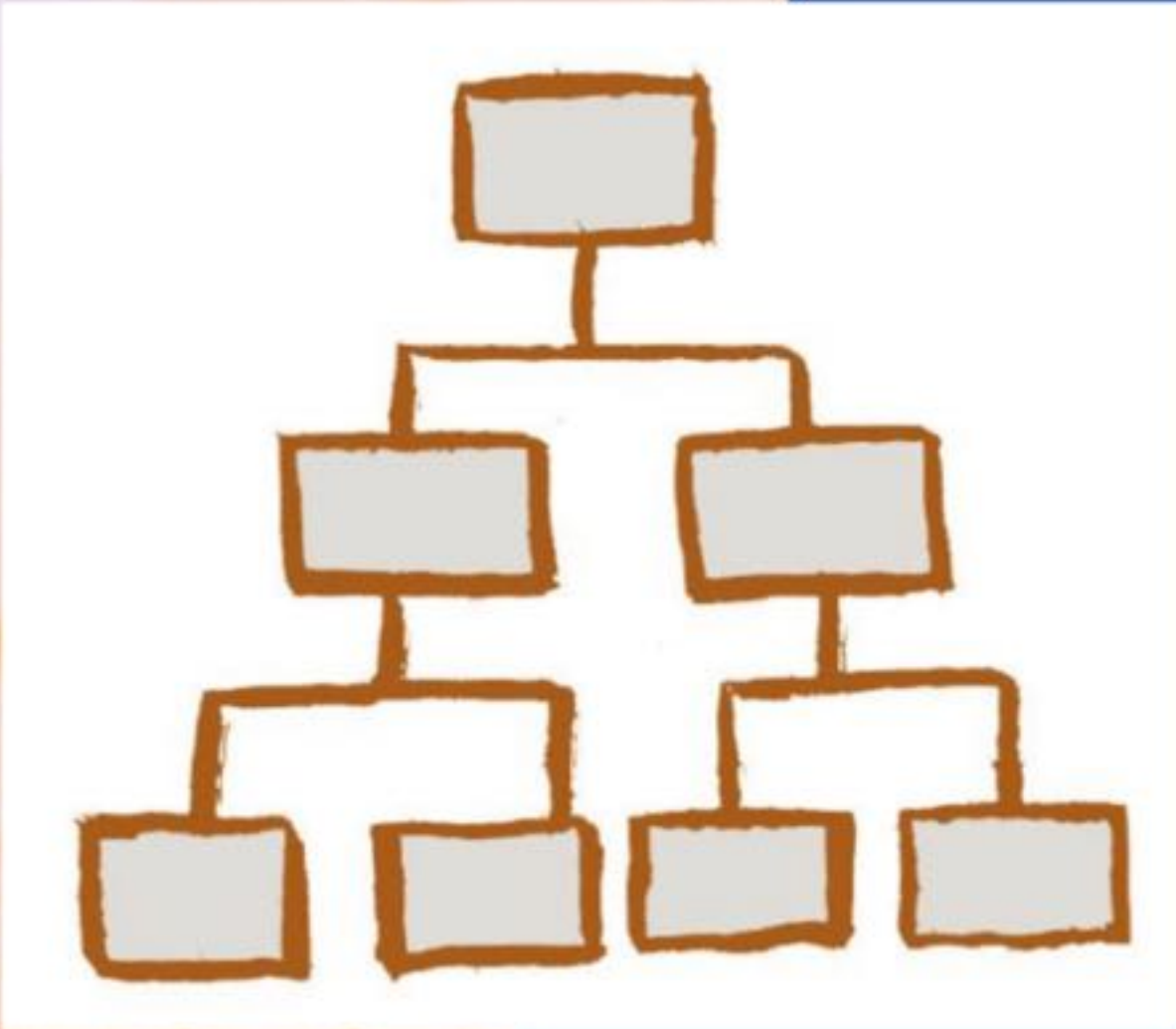


## Avancées

- Grande stabilité : des grades distincts forment une pyramide hiérarchique ;
- Chacun s'identifie à son rôle et sait ce qui est attendu de lui ;
- La stabilité des rituels et des processus rend la vie prévisible pour tous ;
- Les savoirs clés n'appartiennent plus à une seule personne, ils sont intégrés au système ;
- N'importe qui peut être remplacé sans perturber l'organisation.







- Le monde Ambre et celui du conformisme et de la certitude ;
- Le sommet pense, la base exécute ;
- Il n'y a qu'une seule façon correcte de faire les choses ;
- Très grande difficulté pour s'adapter aux changements.





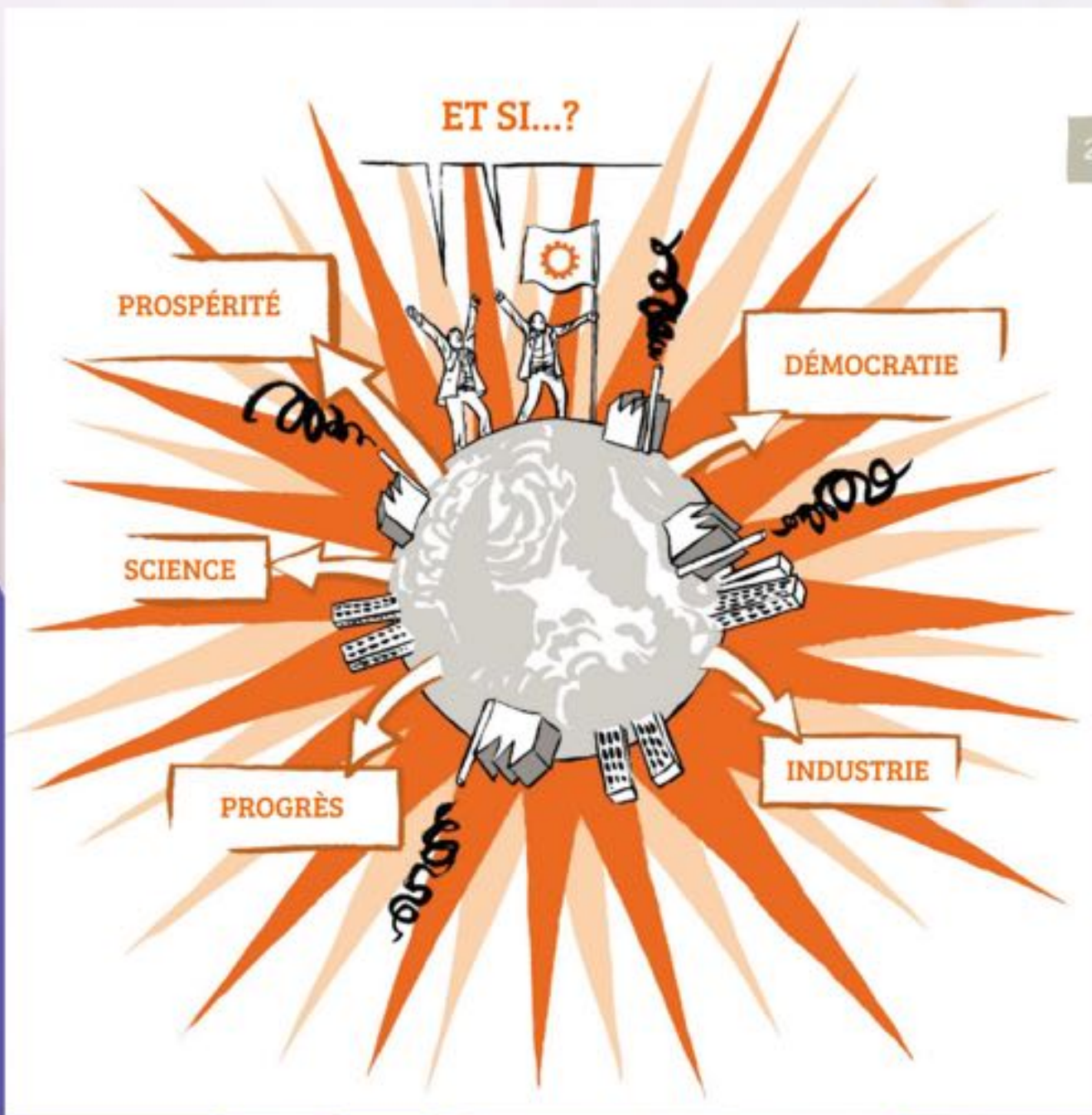
## Stade de la réussite Orange

- Avec la révolution scientifique et industrielle du XVIIIe siècle, les organisations sont pensées comme des machines.
- Elles utilisent un langage d'ingénieur : unités et niveaux, rendement et efficacité, leviers à activités et curseurs à déplacer.
- Les êtres humains sont considérés comme des ressources soigneusement positionnés comme les rouages d'une machine.
- La vision Orange imprègne fortement "l'idéologie du management" et la culture de presque toutes les grandes entreprises.

Avancées

Ombres





## Avancées

- **L'innovation** : pour réussir, il faut innover, faire des choses nouvelles ;
- **La responsabilité** : chaque membre reçoit la responsabilité d'atteindre des objectifs précis ;
- **La méritocratie** : en principe, tout le monde peut accéder aux échelons supérieurs.

La vision Orange du monde a profondément marqué l'humanité au cours des deux derniers siècles. Elle nous a libéré de l'oppression des castes et a remplacé le système féodal par la démocratie.







# Ombres

- **Innovation folle** : après la satisfaction des besoins fondamentaux, on s'efforce d'en créer de nouveaux...
- **Croissance pour la croissance** : surexploitation des ressources naturelles ;
- **Réussite économique comme seul critère de succès** : notre besoin de sens, de quelque chose qui nous dépasse ne trouve pas son compte.

La métaphore mécanique révèle l'énergie et le dynamisme des organisations Orange, mais montre aussi à quel point elles sont mortes et sans âme.







## Stade pluraliste Vert

- La vision Verte perçoit l'organisation comme une famille où chacun a sa place et veille sur les autres, où le bonheur de chacun contribue au succès de l'ensemble.
- Aujourd'hui, les affaires et la politique sont majoritairement Orange, mais la vision Verte imprègne l'université, les associations, les travailleurs sociaux et les militants de la société civile.

Avancées

Ombres

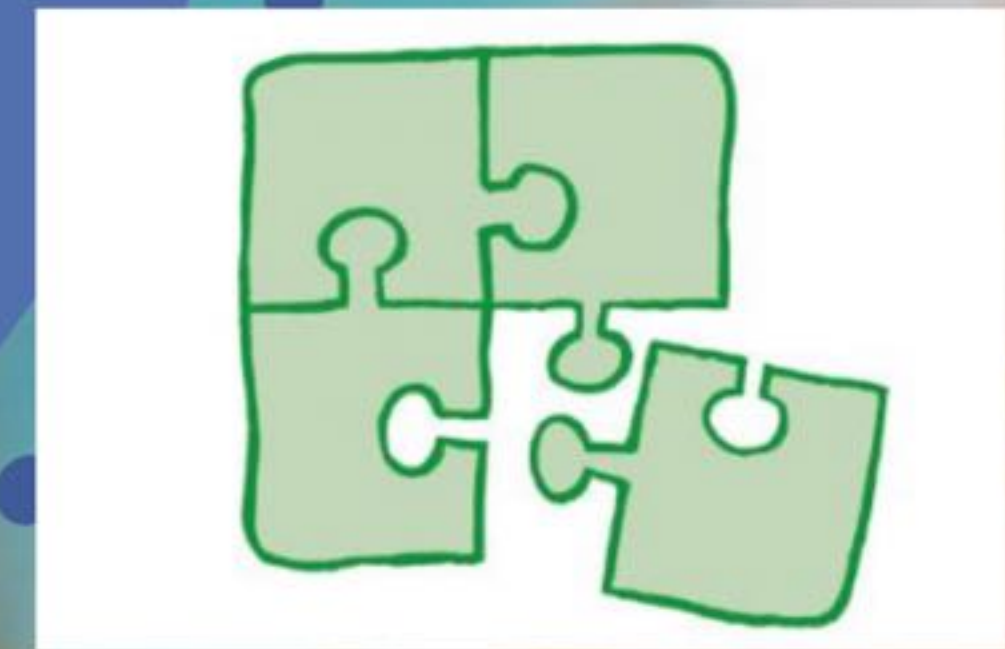




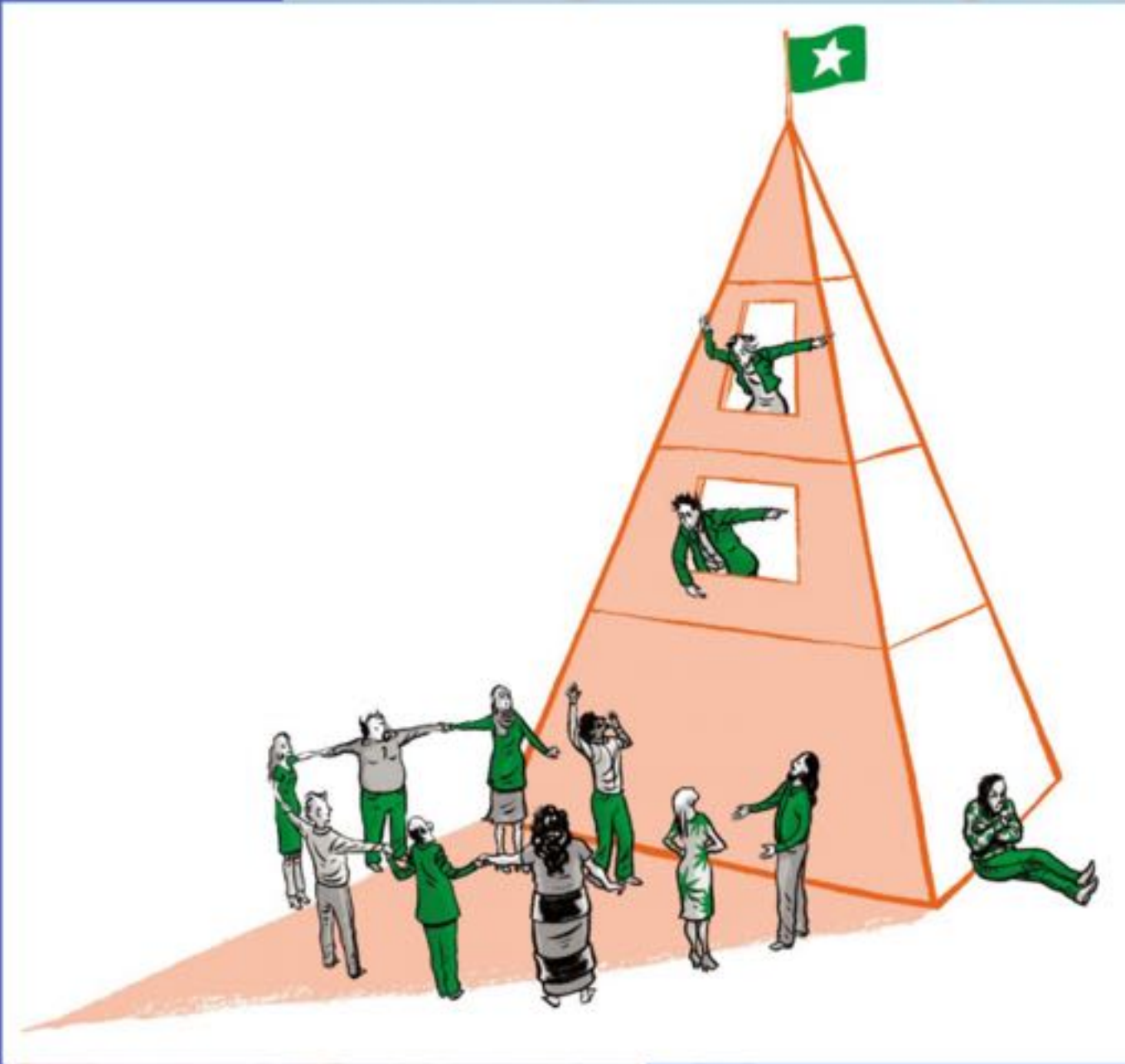


## Avancées

- **Emancipation** : la vision verte a inspiré l'abolition de l'esclavage, la liberté religieuse et la libération des femmes.
- **La pyramide est renversée**, les décisions sont prises au plus près de la base.
- **Culture des valeurs** : elles remplacent le carcan des règlements et inspirent les membres pour prendre de bonnes décisions ;
- **Respect des parties prenantes** : on fait droit aux actionnaires mais aussi aux salariés, aux clients, aux fournisseurs, à la société et à l'environnement (responsabilité sociale).







## Ombres

- **Hiatus entre la réalité et les valeurs proclamées :** le modèle vert veut être égalitaire mais conserve la hiérarchie pyramidale.
- Les organisations vertes aimeraient se débarrasser de la structure hiérarchique mais ne savent pas comment.
- Elles se contentent de demander aux cadres de renoncer à une partie de leur pouvoir en faveur des salariés. Cela ne va pas sans tensions.





## Stade évolutif Opale

- Au stade Orange, l'organisation est une machine, au stade Opale, c'est un être vivant.
- La vie gère des écosystèmes d'une beauté infinie qui vont sans cesse vers davantage d'intégration, de complexité et de conscience.
- Considérées comme des êtres vivants animés par la force vitale de l'évolution, les organisations accèdent à trois avancées majeures :
  - l'autogouvernance,
  - la plénitude,
  - la raison d'être évolutive

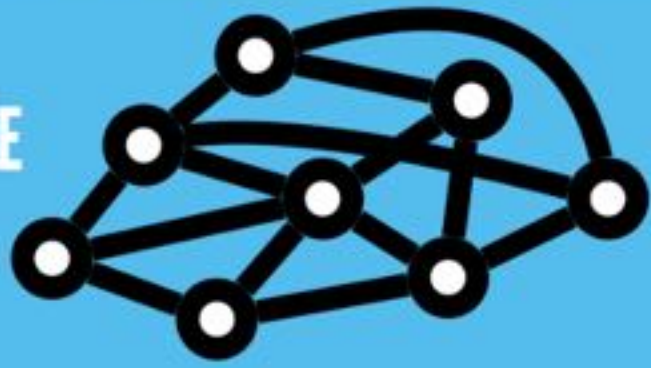
Autogouvernance

Plénitude

Raison d'être  
évolutive



FORTE COMPLEXITÉ : AUTORITÉ DISTRIBUÉE



FAIBLE COMPLEXITÉ : HIÉRARCHIE PYRAMIDALE



# Autogouvernance

- **La pyramide est un goulot d'étranglement.** Harcelés par des tas de problèmes complexes, les dirigeants prennent des décisions hâtives et médiocres sur la base d'analyses tronquées. Ils n'ont pas prise sur la réalité.
- **Pour être efficaces dans un monde complexe,** nous devons remplacer la pyramide hiérarchique par l'autorité partagée.
- Le but n'est pas de donner à tous le même pouvoir mais de **permettre à chacun d'exercer pleinement son pouvoir** en étant pleinement lui-même ou elle-même.
- Les **méthodes d'intelligence collective** permettent d'associer toutes les parties prenantes aux décisions et rendent l'autogouvernance possible.





# Plénitude

- **Tomber le masque** : les organisations hiérarchiques ont peur de la singularité, de leur côté les membres cachent leur véritable être sous un masque professionnel pour se protéger.
- **Créer un espace protecteur** permet à chacun de partager en profondeur ses dons, ses doutes et ses aspirations :
  - Créer **des références et un langage commun** par la formulation des valeurs et des règles de base de l'organisation ;
  - Donner l'occasion de **temps de silence et de recueillement** pour calmer le mental et laisser notre vérité émerger ;
  - Mettre en place des pratiques pour **évacuer l'ego des réunions** et en faire des moments de collaboration authentique ;
  - Transformer les processus d'évaluation de la performance en **temps d'échange sur ce que chacun a reçu des autres.**





## Raison d'être évolutive

- Presque toutes les organisations vivent dans **l'obsession de la concurrence et de la compétitivité.**
- Mais **les décisions doivent être prises au nom de la raison d'être** de l'organisation et non pour assurer sa survie.
- Les dirigeants Opale ne cherchent plus à prévoir et maîtriser l'avenir, **ils voient l'organisation comme un être vivant doté de son énergie propre.**
- Ils se contentent d'être attentifs à la direction qu'elle veut prendre afin d'accompagner ce mouvement.
- **Des méthodologies nouvelles accompagnent ce processus** comme *l'enquête appréciative*, la *théorie U* et *l'holacratie*.