

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



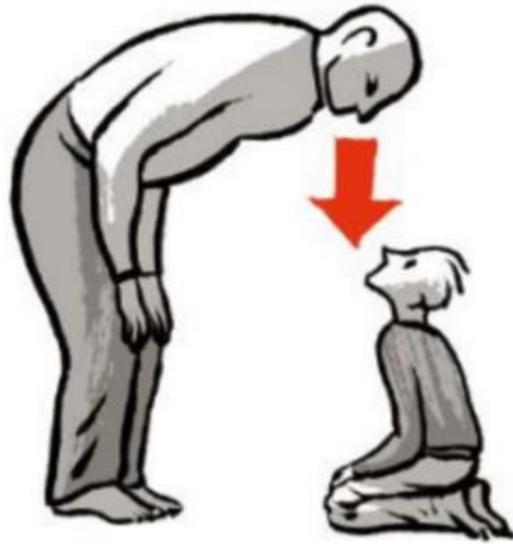
Avancées

- **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.





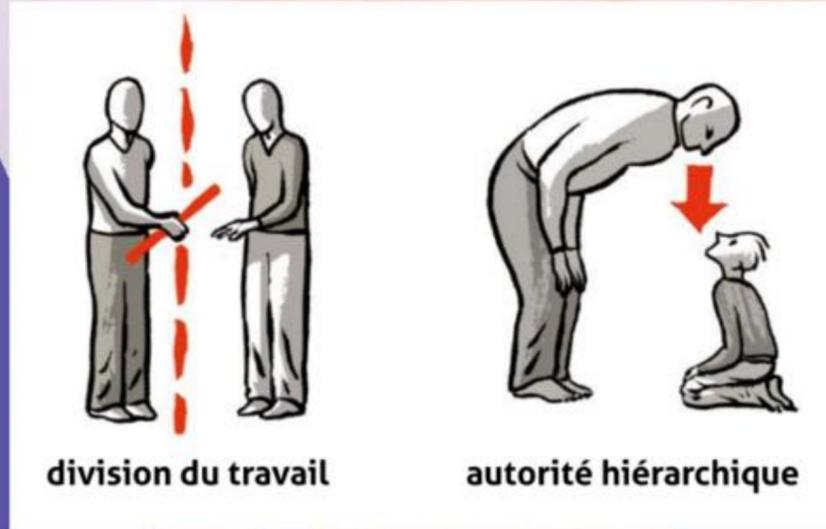
Stade conformiste Ambre

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.

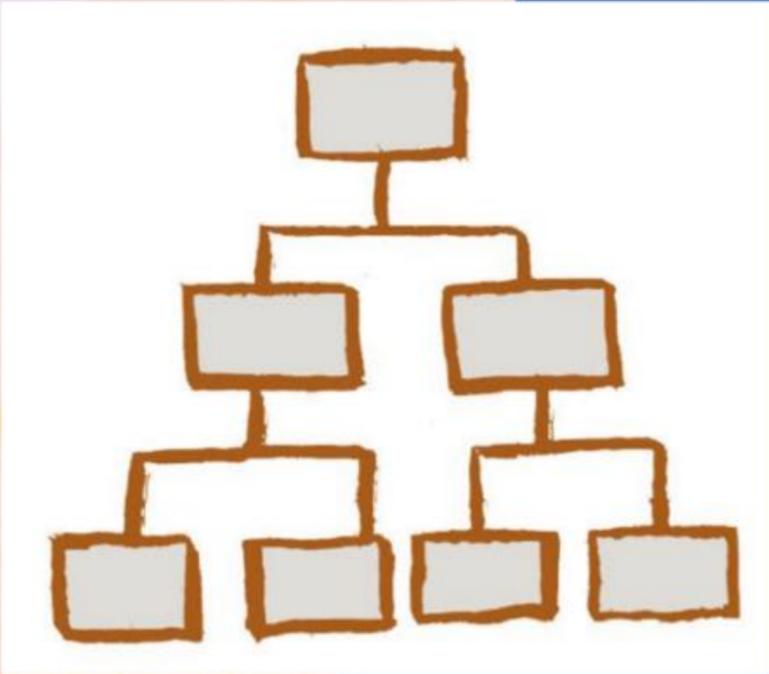
Avancées

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.



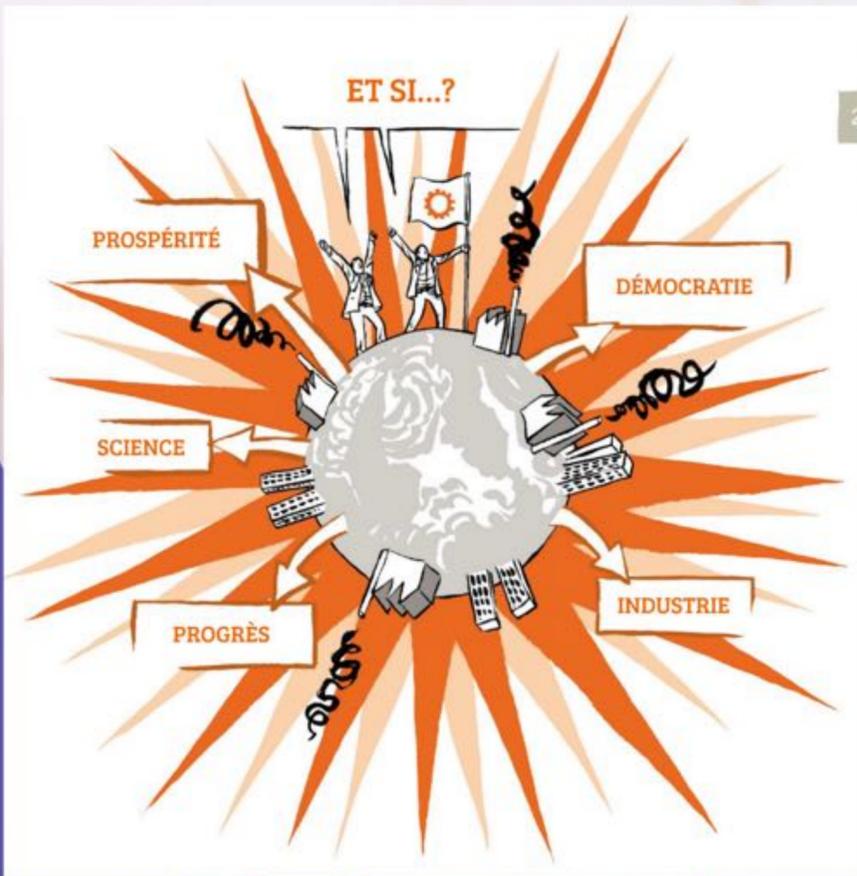


Stade de la réussite Orange

- 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

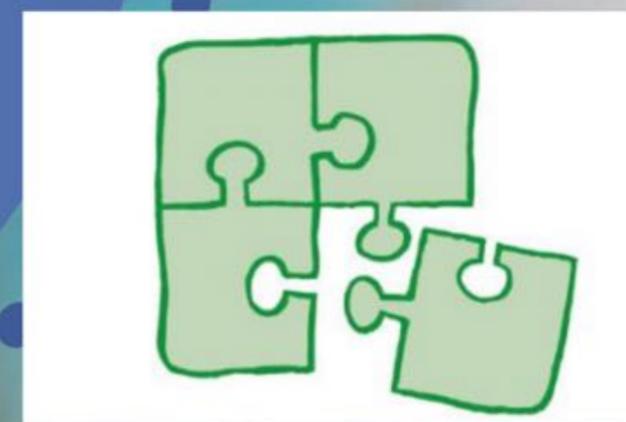
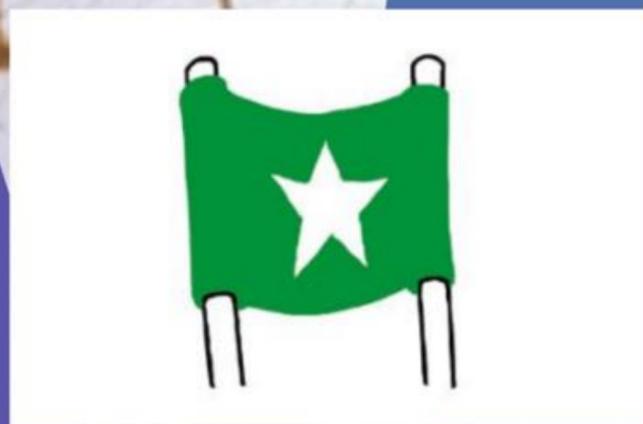
Ombres

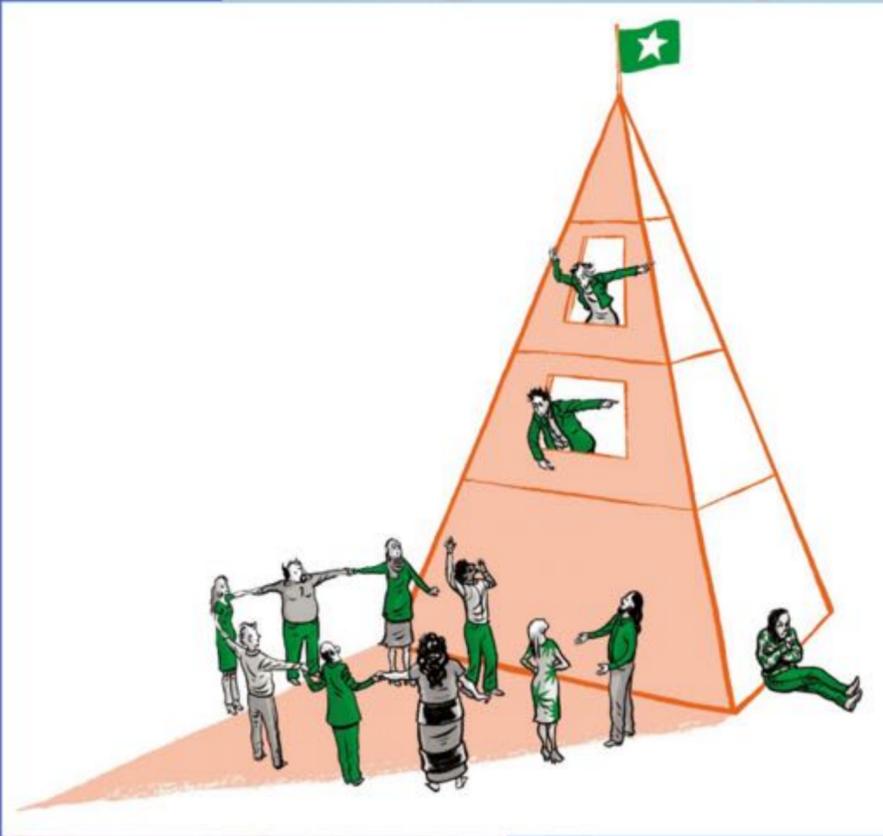




Avancées

- **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

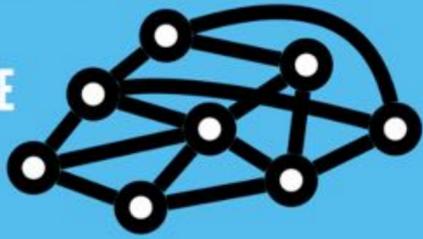
- Au stade Orange, l'organisation est une machine, au stade Opale, c'est un être vivant.
- La vie gère des écosystèmes d'une beauté infinie qui vont sans cesse vers davantage d'intégration, de complexité et de conscience.
- Considérées comme des êtres vivants animés par la force vitale de l'évolution, 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'holocratie*.