



Reinventing organizations

Frédéric Laloux, Ed. Nelson Parker, 2014, 360 p.



Une histoire de cerveaux et de dents, ou : comment concevoir l'inconcevable

Combien de cerveaux avons-nous ? Un, évidemment, me direz-vous ! Ou peut-être deux, si l'on pense aux cerveaux droit et gauche. Et pourtant, nous en avons trois. Trois systèmes neuronaux indépendants et complémentaires. L'un piloté par le cerveau situé dans la tête, bien connu. Un deuxième centre neuronal, de la taille de celui d'un rat de laboratoire, est logé dans le cœur, tandis que le troisième, de la taille de celui d'un chien, est logé dans les intestins. L'un des deux avait été découvert il y a cent ans mais ignoré par la communauté scientifique. Ce n'est que dans les années 90 que les deux autres cerveaux ont été découverts et reconnus. Pourquoi ne pas les avoir trouvés avant, alors qu'un cadavre, un scalpel et un microscope basique le permettaient aisément ? Nous savons bien que parfois les décisions ne sont pas rationnelles mais qu'elles sont prises avec le cœur ou qu'elles viennent des tripes. Pourtant, nous n'étions pas capables d'envisager l'existence de plusieurs cerveaux parce que notre vision du monde nous en empêchait. Il a fallu attendre les années 90 et l'avènement d'internet et des réseaux pour ouvrir la possibilité de l'existence de plusieurs réseaux et de plusieurs centres de décisions, alors qu'intuitivement nous le savions déjà. Si nous nous sommes fermés à cette possibilité, quels possibles ignorons-nous aujourd'hui par habitude, notamment au niveau des organisations ? Peut-être une autre façon de vivre les organisations est-elle envisageable, peut-être en avons-nous même déjà l'intuition mais nous nous empêchons de la voir à cause de nos croyances. Frédéric Laloux nous invite à explorer un nouveau paradigme organisationnel à partir d'exemples concrets d'organisations, lucratives et non lucratives, de toutes tailles, qui viennent questionner nos croyances et nous ouvrir à d'autres possibles.

Paradigmes Rouge, Ambre, Orange, Vert, Opale, ou : comment répondre à des enjeux de plus en plus complexes

Parler d'une nouvelle façon d'envisager les organisations peut faire peur lorsqu'on s'imagine qu'il faut s'affranchir d'habitudes ancrées. Pourtant, en regardant l'histoire du monde et l'évolution des organisations, nous pouvons constater que nous avons déjà connu plusieurs changements de paradigmes, instaurant chaque fois un nouveau rapport au monde et des nouveaux modes d'organisation. Prendre conscience de ce processus permet d'envisager une nouvelle évolution plus sereinement. Ces grandes étapes ont été étudiées par différents chercheurs, dont Frédéric Laloux s'est inspiré. Hormis les phases pré-organisationnelles de la société, il distingue jusqu'à présent quatre grandes étapes qui mènent à l'émergence actuelle d'un cinquième paradigme organisationnel, chaque paradigme étant nommé par une caractéristique principale et une couleur¹.

Le paradigme Impulsivité/Rouge apparut il y a 10 000 ans et est fondé sur le pouvoir par la force et la domination par la cruauté et l'arbitraire d'un chef sur un groupe. Ce paradigme prévalait à l'ère des empires et des royaumes. Aujourd'hui, ce paradigme se retrouve dans les gangs de rues et les mafias. Ses meneurs sont des prédateurs. Il fonctionne dans les environnements hostiles mais n'est plus adapté dans des environnements stables ou complexes.

¹ La traduction française est prévue pour novembre 2015. En attendant, les traductions sont de notre fait, aussi avons-nous laissé les termes anglais entre parenthèses.

Le paradigme Conformisme/Ambre est fondé sur la morale, l'ordre, la stabilité et la prévisibilité. Ce paradigme prévalait à l'ère des civilisations mettant en œuvre des grands projets comme la Chine et la construction de la grande muraille ou les empires coloniaux et le commerce triangulaire, ou encore dans l'église catholique et les missions. Aujourd'hui, ce fonctionnement se retrouve dans la plupart des institutions religieuses, gouvernementales, militaires et éducatives. Les deux avancées de ce paradigme sont, d'une part, la projection sur le long terme avec la mise en place de processus stables, et, d'autre part, la stabilité et l'augmentation de taille grâce à la mise en place de hiérarchies coercitives. C'est le règne de la logique « commande-contrôle ». Ses meneurs sont des figures paternalistes. Sa limite principale vient de sa rigidité, qui ne permet pas aux individus de sortir du cadre (ceux-ci étant considérés comme paresseux, malhonnêtes et déviants en l'absence de contrôle) et ne permet pas aux organisations de s'adapter à des univers changeants.

Le paradigme Réussite/Orange s'est développé avec le siècle des Lumières et la révolution industrielle. Il s'est intensifié après la seconde guerre mondiale. Il est fondé sur l'efficacité, le matérialisme, la compréhension scientifique du fonctionnement du monde et la recherche de la solution la plus rentable. La plupart des multinationales agissent selon ce paradigme. Les trois avancées majeures de ce paradigme sont l'innovation par projets, la responsabilité à travers le management par objectifs qui laisse la liberté quant aux moyens de les atteindre, et la méritocratie, qui permet en théorie à n'importe qui de gravir les échelons selon ses compétences. C'est la règle de la logique « prévision-contrôle ». Ses meneurs ont une posture d'ingénieur. Ses limites principales sont liées à la focalisation sur les aspects matériels et aux conséquences en termes d'impact environnemental, d'inégalités sociales et de manque de sens individuel et collectif.

Le paradigme Pluralisme/Vert est fondé sur l'égalité, l'appartenance et l'harmonie, et ses corollaires comme la justice, la communauté, la coopération et le consensus. C'est aux tenants de ce paradigme que l'on doit l'abolition de l'esclavage, la libération de la femme, la liberté de religion ou encore la démocratie. Minoritaire (bien que significatif) aux XVIII^e et XIX^e siècles, il se développe dans la société civile et le monde associatif depuis les années 1960 tandis que le paradigme orange reste dominant dans les organisations lucratives, le vert y faisant son entrée progressivement. Les avancées majeures de ce paradigme sont le partage du pouvoir et la responsabilisation des salariés (*empowerment*), une culture d'entreprise fondée sur des valeurs partagées et une mission source d'inspiration et la prise en compte de multiples parties prenantes et non plus simplement des actionnaires, ce qui entraîne notamment une notion de responsabilité sociale. Ses meneurs sont des intendants (*servant leaders*). La limite principale de ce paradigme tient au paradoxe consistant à défendre l'égalité tout en se considérant supérieur aux autres paradigmes et à souligner les limites de ces derniers sans formuler d'alternative pratique.

Le paradigme Évolution/Opale (*Teal*), émergent, indique une évolution radicale par rapport à l'ensemble des paradigmes précédents. Tandis que ces derniers sont fondés sur des logiques de peur et de rareté, le paradigme Évolution/Opale est fondé sur la confiance et l'abondance : si l'on suit sa raison d'être, avec authenticité et cohérence, les moyens suivront. Si le symbole du paradigme Impulsivité/Rouge est la meute de loups, celui du Conformisme/Ambre l'armée, celui de la Réussite/Orange la machine, et celui du Pluralisme/Vert la famille, le symbole du paradigme Évolution/Opale est l'organisme vivant. Cette façon d'envisager les organisations apporte trois avancées majeures : l'auto-organisation (*self-management*) des individus et des équipes, comme les cellules et les organes qui ont leur fonctionnement autonome ; la prise en compte des individus dans toutes leurs facettes (*wholeness*), en intégrant autant que la raison, la force et la détermination actuellement valorisés d'autres facettes comme la vulnérabilité, les émotions, ou l'intuition ; une raison d'être évolutionnaire (*evolutionary purpose*), accessible en se mettant à l'écoute de ce que l'organisation veut devenir et servir et non à définir en vue de l'atteindre. Ses meneurs détachent leur identité de leur ego. Les limites de ce paradigme apparaîtront avec le temps.

Le passage d'un paradigme à l'autre s'est accéléré depuis un siècle et tous ces paradigmes cohabitent aujourd'hui, chacun répondant à des situations et des enjeux différents. Chaque paradigme permettant de répondre à un niveau supplémentaire de complexité, le paradigme Opale se développera probablement rapidement dans les années à venir pour répondre aux enjeux complexes du monde actuel. Nous allons développer maintenant des suggestions relatives aux façons dont ce dernier paradigme se décline concrètement pour les organisations, à partir d'exemples d'entreprises qui expérimentent en ce sens.

Et concrètement ? Structures, pratiques et cultures des organisations opale

Auto-organisation : des organisations structurées sans chefs, managers ou comex

Les organisations opale étudiées ont en commun d'avoir supprimé en partie ou complètement les managers d'équipe, les managers intermédiaires et les top-managers, d'avoir réduit drastiquement les fonctions supports centralisées et d'avoir supprimé les réunions de comité exécutif. Ainsi chez Buurtzorg, les équipes de 10-12 infirmières fonctionnent sans chef, les coachs régionaux accompagnent 40 à 50 équipes et n'ont aucun pouvoir de décision sur celles-ci, et ils ne se réunissent que quatre fois par an avec le directeur. Chez FAVI, les 500 salariés constituent vingt et une équipes autonomes appelées mini-usines sans aucun intermédiaire entre elles et le directeur. Et pourtant, depuis 2007 pour Buurtzorg, depuis 1983 pour FAVI, ces organisations ne basculent pas dans le chaos ou l'anarchie. Comment fonctionnent-elles ?

L'absence de structure hiérarchique n'empêche pas l'existence d'une structure d'un autre ordre, qui ne repose plus sur l'organisation de postes à occuper mais sur l'articulation de rôles à remplir. Ainsi, chaque salarié remplit des rôles techniques opérationnels, mais également des rôles de management, qui sont répartis entre les différents membres de l'équipe au lieu d'être concentrés dans les mains d'une personne. De même, les fonctions de soutien, habituellement centralisées, sont réparties entre les membres des équipes. Les équipes se chargent elles-mêmes des ressources humaines (recrutements et licenciements, formation, évaluations, plannings, etc.), des finances (achats, suivi financier, investissements, etc.), des aspects techniques (maintenance, sécurité, qualité). Lorsqu'il y a des responsables régionaux, ils ont un rôle de coach. Ils n'ont pas de pouvoir de décision et n'ont aucune autorité sur les équipes. Ils sont là pour les conseiller et les accompagner mais ne peuvent en aucun cas les contraindre à quoi que ce soit. Les relations sont fondées sur la confiance. Les pointeuses ou autres contrôles des heures disparaissent, les voitures d'entreprises sont disponibles librement pour tous les salariés qui en ont besoin pour leur travail, les réserves de matériel sont accessibles à tous sans autorisation. Les gains réalisés en termes de temps de travail non passé à contrôler sont largement supérieurs aux écarts qui peuvent avoir lieu, ceux-ci étant de plus en plus rares au fil du temps car la confiance amène la responsabilité de chacun.

En l'absence de management intermédiaire et avec des fonctions support réduites (ex. : 30 personnes pour 7000 infirmières chez Buurtzorg, 100 personnes pour 40 000 salariés chez AES), comment l'activité est-elle coordonnée ? Essentiellement au coup par coup, en fonction des besoins, directement par les acteurs concernés et non plus par un tiers. Cela entraîne un changement radical de posture, puisqu'on ne cherche plus à planifier des réunions avec des ordres du jour prédéfinis, mais à échanger au fur et à mesure en fonction des besoins, comme le fait un organisme vivant. Cela signifie que tout n'est pas consigné, cadré, vérifié. Une croyance fondamentale est que ce qui est important trouve le moyen d'être partagé et qu'il n'est pas nécessaire de passer du temps au reste. Ainsi chez FAVI, des représentants de chaque équipe se retrouvent régulièrement pour faire le point sur les équipes qui ont trop de travail et celles qui en ont moins, pour que des volontaires changent temporairement d'équipe. Cette coordination est faite en quelques minutes, alors que si cela faisait l'objet d'une planification formelle, cela demanderait plus de temps et de moyens pour une plus faible réactivité. Lorsque les équipes ne sont pas sur un même lieu géographique, des réseaux sociaux et intranet souvent mis en place. Là encore, l'utilisation n'est pas imposée ni contrôlée mais spontanée : si c'est utilisé, c'est que c'est nécessaire, sinon l'outil est modifié ou abandonné. Cette coordination spontanée vaut également pour la gestion de projets, comme chez Sun Hydraulics qui mène des centaines de projets d'ingénierie à la fois. Il n'y a pas de budget prédéfini, de planning prévisionnel, de suivi d'indicateurs, de rapports de progression ni de réunion pour savoir pourquoi le budget ou le planning n'ont pas été suivis. Les projets sont gérés de manière organique, utilisant des capteurs en permanence pour s'ajuster et décider en temps réel en fonction des moyens et des besoins. Les projets sont gérés comme une économie de marché où des milliers d'acteurs s'organisent entre eux, et non comme une économie de plan où l'État dirige et contrôle tout. Les priorités sont ajustées en fonction de ce qui est vivant. Dans des structures plus grandes ou réparties sur plusieurs sites, les technologies de l'information peuvent jouer un rôle important dans l'échange d'informations entre salariés. Lorsque les outils sont jugés nécessaires, ils sont utilisés. S'ils ne sont pas utilisés, c'est qu'ils n'apportent pas de plus aux salariés dans leur travail et sont donc abandonnés. Il n'est pas nécessaire d'avoir une coordination extérieure, des vérifications ou des suivis autres que ceux faits par les équipes elles-mêmes, car le point de départ est que les individus sont dignes de confiance.

Laloux décline ensuite l'auto-organisation par thème pour donner des exemples de la façon dont celle-ci se traduit concrètement en termes de processus, chaque fois de manière totalement innovante par rapport aux processus classiques : comment sont prises les décisions ? Comment est partagée l'information ? Comment les conflits sont-ils gérés ? Comment les rôles sont-ils définis ? Comment la performance est-elle suivie ?²

Intégrité : un environnement dans lequel chacun peut être soi-même avec toutes ses facettes

L'auto-organisation vise à permettre aux individus d'utiliser davantage leur potentiel, mais la majorité des organisations opaques étudiées ne s'arrêtent pas là. Elles cherchent à créer un environnement émotionnel sécurisé qui permet à chacun de faire tomber les masques et d'être soi-même avec toutes ses facettes, avec sa rationalité et ses intuitions, sa détermination et ses doutes, sa force et sa vulnérabilité, avec ses émotions et ses humeurs. Voici quelques exemples de moyens de mise en œuvre.

Pour la plupart des organisations opaques, il est essentiel de développer la conscience de l'impact des actions et des paroles de chacun. Cela implique de clarifier collectivement la vision des individus et du travail ensemble et les règles de fonctionnement en termes relationnels, comme l'a fait RHD avec le *Bill of Rights and Responsibilities for Employees and Consumers*, développé collectivement au fil du temps, qui fait la différence entre le conflit lié à des confrontations constructives et les manifestations d'hostilité, dangereuses et inacceptables, au nombre de cinq. Dans ces organisations, il ne s'agit pas d'intentions et de valeurs affichées, mais de pratiques concrètes.

Une autre façon de développer l'intégrité passe par le fait d'instaurer des espaces réflexifs individuels et collectifs, (par exemple, minute de silence en début de réunion, voire journée en silence, salle silencieuse, possibilité de méditation collective chaque matin, etc.), des cercles de dialogue et autres méthodes d'intelligence collective etc. Ces moyens permettent d'accéder à l'humanité de chacun. Le sens de la communauté, le langage commun et l'empathie qui sont vécus dans ces moments s'étendent à la façon de travailler au quotidien et facilitent grandement les relations car les individus n'ont plus besoin de chercher à plaire, à être parfaits, à être hypercompétents, à dominer ou à prouver quoi que ce soit d'autre. L'énergie est libérée pour la poursuite de la raison d'être.

Une troisième approche consiste à adapter les pratiques en termes de conduite de réunions et de gestion de conflits. Ainsi, l'ensemble des salariés sont invités à apprendre des processus qui permettent de quitter les pratiques habituelles consistant à conseiller, corriger, reprendre, rassurer, et de développer des pratiques d'écoute et d'accompagnement entre pairs afin de permettre l'exploration des tensions, l'émergence des vrais enjeux en toute sécurité et donc leur résolution. Il peut s'agir également de former les individus en communication non violente ou autres techniques qui permettent une communication consciente, d'adulte à adulte (et non dans une attitude parent-enfant, selon l'analyse transactionnelle). Cela permet aux individus de sortir des postures de victime, sauveur et persécuteur et d'adopter des postures constructives.

Un quatrième moyen est l'intégration des pratiques de *storytelling* qui invitent à révéler ce qui est important pour les individus. Chez ESBZ, cela passe par un temps d'éloges et de remerciements, qui en disent autant sur la personne qui les donne que sur celle qui les reçoit. Chez Ozvision, les journées commencent par un rapide tour pour partager quelque chose de nouveau ou de bon, et une fois par an les salariés ont un chèque de 200 \$ pour remercier quelqu'un (même hors entreprise), la seule condition étant de raconter ensuite à leurs collègues comment ils ont remercié et comment cela a été reçu. Chez Sounds True, les histoires sont partagées à travers le partage de passions artistiques une fois l'an, à l'initiative des salariés.

Là encore, Laloux décline cette notion d'intégrité avec des exemples concrets de pratiques RH totalement revues : recrutement, programme d'intégration, formation, description de poste, organisation du temps de travail, gestion de réunion, rémunérations, évaluations, management de la performance ou encore licenciements².

² Le tableau en annexe 1 ci-après donne un premier aperçu. Vous trouverez d'autres exemples en consultant l'ouvrage ou bien nos fiches thématiques compilant les exemples de diverses organisations par sujet sur <http://www.cheneconseil.com>.

Raison d'être évolutionnaire : une conception de l'organisation comme un être vivant en évolution à travers le rôle joué dans et avec son environnement

L'objectif principal (unique ?) des organisations orange est de faire du profit, généralement pour satisfaire les actionnaires. Ce qui guide les choix stratégiques comme quotidiens est la préservation de l'organisation à travers les gains financiers. Le moteur est la peur de se faire voler ses parts de marché, de ne plus être rentable, bref, de ne pas survivre. Même dans les organisations ne cherchant pas le profit, la peur guide les choix : peur de perdre son pouvoir, la reconnaissance, son travail... Dans les organisations opale, les décisions sont guidées par la raison d'être de l'organisation, énergie qui inspire et donne un sens de direction. L'organisation ne raisonne plus en termes de compétition, de parts de marché, de croissance ou de profits potentiels, mais à partir de la question de savoir si telle ou telle décision est juste. Pour répondre à cette question, les organisations opale n'ont pas recours à des études et analyses pour prévoir et calculer, mais à une approche radicalement différente : elles apprennent à écouter, à sentir ce que leur dit leur environnement pour pouvoir y répondre et s'y ajuster. Des méthodes concrètes existent pour apprendre à le faire, qu'il s'agisse de méditation et visualisation guidée, de la technique de la chaise vide qui symbolise la position de l'organisation lors des réunions, ou de processus incluant de groupes comme la théorie U, l'*Appreciative Inquiry*, le *Future Search* ou le Forum Ouvert (*Open Space Technology*). Comme pour les individus, lorsque les organisations suivent ce qu'elles sont appelées à faire, la vie leur apporte les opportunités pour que cela se réalise. Les profits deviennent alors une conséquence heureuse et non un moteur, l'argent est pris en compte comme un moyen et non comme une fin. Prendre les décisions à partir de la raison d'être entraîne une autre conséquence : il n'y a plus de stratégie définie par le top management déroulée pour l'ensemble de l'organisation. La stratégie se fait chemin faisant par l'ensemble des décisions et expérimentations des différentes équipes. Quand une équipe de Buurtzorg a fait une action de prévention avec un physiothérapeute pour prévenir les chutes chez les personnes âgées et que d'autres équipes ont été intéressées, le directeur n'a pas décidé si cela rentrait dans leur plan puis déterminé un budget et un plan de développement. Il a dit à l'équipe de développer ce projet si elle le souhaitait avec les autres équipes intéressées et puis voir si ça prenait. Si oui, c'est que la prévention faisait partie de ce qui devait être réalisé, sinon, c'est que leur chemin est ailleurs. Le grand décideur est la réalité et non le directeur, le conseil d'administration ou un autre comité. Cette approche de la stratégie se retrouve dans la façon de développer l'offre à partir de ce qui semble juste à faire et non à partir de besoins (supposés voire créés) de clients. Il n'est plus nécessaire d'établir des budgets et objectifs à l'avance pour pouvoir ensuite comparer les résultats puisqu'il s'agit de sentir ce qui est juste à chaque instant et d'agir au fur et à mesure en réajustant constamment. De même, il n'y a plus de changement à décréter et à mettre en œuvre puisque l'évolution fait partie intégrante du fonctionnement quotidien de chaque entité de l'organisation, de chaque cellule de l'organisme. Dans cette dynamique, fournisseurs et clients sont impliqués dans la poursuite de la raison d'être de l'organisation et les individus sont accompagnés pour explorer comment leur chemin personnel résonne avec la raison d'être de l'organisation.

Des points communs en termes de cultures organisationnelles

Les organisations orange se concentrent exclusivement sur les aspects objectifs, tangibles de l'organisation, à savoir sa structure, ses procédures, ses pratiques et le comportement de ses employés. Les organisations vertes quant à elles se focalisent sur les aspects subjectifs et intangibles comme la culture d'entreprise et les motivations et croyances des individus. Les organisations opale ont la particularité de réconcilier l'ensemble de ces aspects tangibles et intangibles, objectifs et subjectifs. Elles tirent leur force de la cohérence des états d'esprits individuels, de la culture organisationnelle, des comportements de chacun et des systèmes organisationnels mis en œuvre. Lorsque la culture prône l'égalité mais que les structures restent hiérarchiques, cela crée une tension, une consommation d'énergie et une instabilité typiques des environnements verts. L'alignement de l'ensemble des aspects entraîne une stabilité du système qui permet des adaptations constantes à un environnement complexe. Confiance *a priori*, information libre, pouvoir de décision de chacun, responsabilité vis-à-vis de l'organisation et de ses décisions, valeur égale de chacun mais valorisation de la diversité, environnement de sécurité émotionnelle, d'amour et de soutien, intégration de toutes les facettes des individus, apprentissage constant par l'expérience, responsabilité de ses paroles et de ses actes dans les relations, écoute de la raison d'être collective, réflexion sur sa résonance avec notre chemin individuel, présence à ce qui est et vision du profit comme une conséquence et non comme un objectif : voilà les caractéristiques

communes des cultures organisationnelles opale identifiées à ce jour, celles-ci se traduisant en pratiques et comportements concrets et cohérents.

Conditions d'émergence d'organisations opale

Si ces organisations sont si fantastiques, pourquoi ne sont-elles pas plus nombreuses ? Quelles sont les conditions qui permettent à une organisation de devenir opale et de le rester ? Les deux conditions nécessaires sont le degré de conscience du dirigeant et l'adoption d'une vision opale par les propriétaires de l'organisation. Le secteur d'activité, la taille des organisations, l'implantation géographique ou le profil culturel n'ont pas d'importance. Le plus important pour la mise en œuvre est que le dirigeant incarne lui-même l'approche opale, qu'il crée l'espace de mise en œuvre d'une approche opale, et qu'il en soit le garant face à l'adversité et aux tentations de pratiques orange. L'exemplarité du dirigeant joue un rôle majeur. Cela signifie entre autres qu'il s'applique à lui-même l'obligation de concertation avant toute décision et qu'il respecte les décisions prises par les autres, qu'il fasse preuve à la fois d'humilité, de confiance, de courage, de vulnérabilité et d'authenticité pour inciter ses collègues à prendre les mêmes risques, et qu'il reconnaisse, se rappelle et rappelle aux autres qu'il ne sert pas ses intérêts et son ego mais la raison d'être de l'organisation, avec laquelle sa propre vocation résonne. Au-delà de ce rôle d'exemplarité et de maintien de l'espace, le dirigeant est un collègue comme les autres. Par ailleurs, pour que la démarche soit durable, il est essentiel que les financeurs voient également le monde à travers des lunettes opale, sans quoi ils risquent de révoquer le dirigeant à la première crise sérieuse, si tant est qu'ils l'aient laissé expérimenter auparavant. L'attitude du dirigeant et celle des autres décideurs est une condition nécessaire mais pas suffisante : il faut ensuite que soit fait le travail sur les quatre dimensions (culture, mentalités, comportements et structure) pour que la vision se concrétise.

Pour créer une organisation opale, l'enjeu est d'écouter ce que l'organisation en création a à dire, quelle est sa raison d'être, quelle structure elle veut prendre, à quelle vitesse elle veut grandir etc., d'explorer collectivement ses croyances et suppositions et de faire des choix opale à chaque décision à prendre plutôt qu'à partir de modèles existants, des « il faut » et des « on devrait ». Ence qui concerne la transformation d'une organisation existante, l'enjeu principal est lié à la phase de transition. Adopter ce nouveau fonctionnement demande aux employés de s'approprier l'organisation psychologiquement, ce qui prend du temps et demande un accompagnement particulier, en plus de l'exemplarité du dirigeant qui envoie un signal fort de la réalité du changement et non de vagues discours. Certains ne sont pas capables d'endosser la responsabilité qui va avec la liberté et préfèrent partir vers un employeur traditionnel. La transition est particulièrement difficile pour les managers intermédiaires et supérieurs qui perdent leur contrôle sur les autres et doivent s'inventer un nouveau rôle sans ce pouvoir là. Pour passer à l'auto-organisation, trois grandes approches ont été identifiées une fois la sensibilisation faite. La première est le chaos créatif, qui consiste à changer un élément majeur (ex. supprimer les pointeuses et le système de paie variable, ce par quoi a commencé FAVI) et laisser les équipes trouver les nouvelles solutions. Une deuxième solution est la refonte de bas en haut, en utilisant des techniques de facilitation d'intelligence collective de grands groupes pour définir les nouvelles structures et fonctionnements à mettre en place. La troisième option est d'utiliser un modèle existant comme l'holocratie et de passer de l'un à l'autre un jour précis. L'introduction des pratiques liées à l'intégrité est plus aisée car elle rencontre moins d'opposition et peut se faire à n'importe quelle vitesse. Elle peut être introduite peu à peu par des actions simples (comme un cercle de remerciements, ou une minute de silence) et peut faire l'objet de démarches collectives facilitées à grande échelle. Incarner l'intégrité en tant que dirigeant et expliquer le pourquoi de cette démarche aide à la mise en œuvre. Quant à la raison d'être de l'organisation, il ne s'agit pas de définir une mission ou une charte que l'organisation devrait suivre ou poursuivre et qui serait vite oubliée. Il s'agit de prendre le temps d'écouter avec l'ensemble des salariés ce que l'organisation veut être. Là encore, des techniques de facilitation de processus comme la théorie U ou l'*Appreciative Inquiry* sont des outils efficaces pour y parvenir, même si d'autres techniques existent. Envisager la mise en œuvre sous les trois angles (auto-organisation, intégrité et raison d'être), en co-construisant avec les salariés et en cherchant la cohérence malgré l'absence de perfection permet de constater qu'au final, la majorité des employés finira par saisir cette opportunité.

Conclusion : impact sur la société

Les pingouins qui semblent si maladroits sur la terre deviennent impressionnants d'agilité, de vitesse et de résistance une fois dans l'eau. Peut-être sommes nous comme eux, entravés dans les organisations orange ou vertes et capables de prouesse lorsque nous sommes dans un environnement adéquat. C'est ce que montrent les exemples d'organisations opales. Les résultats sont étonnants et l'efficacité qui découle de la poursuite de la raison d'être est identique ou bien plus grande que celle qui découle de la recherche de profit, d'après les exemples de Buurtzorg, FAVI, RHD, Sun Hydraulics, Heiligenfeld, Morning Star et les autres organisations étudiées. Ces résultats n'ont aucune valeur statistique mais indiquent que des nouvelles perspectives sont possibles. Ce nouveau mode de fonctionnement semble libérer des énergies auparavant captives et les canaliser avec davantage de sagesse et de clarté, leur permettant d'être au service de la vie.

Les études indiquent qu'environ 5 % des individus ont aujourd'hui un degré de conscience opale, la majorité étant à un degré orange ou vert. À quoi ressemblerait une société majoritairement opale ? Laloux finit avec des projections et spéculations sur de grands sujets de société : croissance zéro et économie en circuit fermé (0 déchet, 0 toxicité, 100 % recyclage) mais prospérité émotionnelle, relationnelle et spirituelle ; approche holistique de l'agriculture, de l'éducation ou encore du système judiciaire ; système monétaire valorisant la circulation et la fluidité et non l'épargne ; conception de la propriété associée au service de l'intérêt collectif ; lien social relocalisé tout en étant interconnecté globalement ; conception du travail comme moyen d'expression de soi dans une ère où la plupart des emplois exécutifs sont automatisés ; démocratie incluant des mécanismes d'écoute de ce que les individus et le monde appellent ; spiritualité non religieuse. Ces spéculations sont-elles des prédictions ? Le monde évoluera-t-il progressivement ou s'effondrera-t-il ? Au niveau organisationnel, il spéculait même sur l'évolution du concept même de propriété, qui pourrait mener à un fonctionnement dans lequel lucratif et non lucratif ne font plus qu'un puisque l'investissement ne serait plus qu'au service d'une raison d'être et non d'intérêts privés, et sur la notion de frontières des organisations, qui deviendraient totalement poreuses. Laloux n'a aucune idée de ce que sera l'avenir, peut-être ces exemples pourront-ils simplement servir d'inspiration pour créer le futur que l'on veut au lieu de tenter de le prédire, en portant cette question : si nous pouvions être présent au monde dans la plénitude de notre humanité, de quoi serions-nous capables ?

Annexe 1 : exemples de différences de pratiques selon le stade de conscience des organisations.

Thème	Orange	Vert	Opale
Moteur	Peur	Espoir	Confiance
Pouvoir	Inégalité (<i>powerful vs. powerless</i>) (Pouvoir de la direction sur les salariés)	Partage. Idéal d'un même pouvoir pour tous (<i>empowerment</i>) (Pouvoir de la direction sur les salariés et pouvoir partagé pour agir)	Pouvoirs différents mais puissance de tous (<i>everyone is powerful</i>) (pas de pouvoir sur, pouvoir de tous pour agir)
Prise de décision	Décision hiérarchique par le(s) supérieur(s)	Consensus	Décision individuelle après consultation ou concertation
Gestion du changement	Changement évité autant que possible	Changement orchestré chroniquement	Changement intégré dans les pratiques quotidiennes
Stratégie	Délibérée. Objectifs et moyens de les atteindre définis par la direction (prédire et contrôler)	Délibérée et émergente Objectifs (co)définis par la direction, mise en œuvre libre par les équipes (prévoir et ajuster)	Émergente Pas d'objectifs pré-définis, décisions prise au fur et à mesure des réalités (sentir et répondre)
Hiérarchie	Hiérarchie de pouvoir (<i>domination hierarchy</i>)	Aplatissement de hiérarchie	Hiérarchie de raison d'être, de complexité et de portée (<i>actualization hierarchy</i>)
Structure organisationnelle	Verticale ou en silos	Aplatie	Interconnectée
Conflits	Ignorés ou niés donc latents	Gérés par le manager	Gérés par tous en direct
Valeurs et mission	Aucune, ou formule pour faire bien	Choisies pour l'organisation et affichées, but à atteindre	Choisies par l'organisation elle-même, guides pour la prise de décision
Objectif organisationnel poursuivi	Profit et survie de l'organisation	Compromis entre valeurs et rentabilité	Service de la raison d'être de l'organisation (rentabilité et efficacité en découlant)
Vision de l'argent	Objectif	Obstacle, mal nécessaire	Moyen
Responsabilité des salariés	Exécution de leur tâche	Atteinte d'objectifs (co-définis)	Contribution à la raison d'être de l'organisation
Perspective principale	Extérieure (éléments objectifs, tangibles) : comportements, systèmes organisationnels	Intérieure (éléments subjectifs, intangibles) : croyances et états d'esprit des individus, culture organisationnelle	Intégration des perspectives intérieures et extérieures sur l'individu et l'organisation

Égalité	Inégalité des individus	Égalitarisme	Égalité intrinsèque
Erreurs, échecs	Sanctionnés	Tolérés s'ils sont explicables	Accueillis comme opportunités d'apprentissage
Tâches	Description de poste dans laquelle se mouler	Description de poste + projets transverses	Rôles à remplir
Motivations	Extrinsèques : salaire, titre, taille de bureau et de voiture...	Intrinsèque (valeurs, sens)	Intrinsèque

Annexe 2 : Organisations étudiées

Organisation	Secteur	Localisation	Nombre d'employés	Lucrative ou non
AES	Énergie	Global	40 000	Lucrative
BSO/Origin	Conseil informatique	Global	10 000	Lucrative
Buurtzorg	Soins médicaux (infirmiers)	Pays Bas	7000	Non lucrative
ESBZ	Éducation (École)	Allemagne	1500 étudiants, employés et parents	Non lucrative
FAVI	Industrie métallurgique	France	500	Lucrative
Heiligenfeld	Santé (Hôpitaux pour troubles mentaux)	Allemagne	400	Lucrative
Morning Star	Industrie alimentaire	USA	2 400	Lucrative
Patagonia	Textile	USA	1 350	Lucrative
RHD	Social	USA	4 000	Non lucrative
Sounds True	Media	USA	90 and 20 dogs	Lucrative
Sun Hydraulics	Composants hydrauliques	Global	900	Lucrative

+ Holacracy, modèle organisationnel opérationnel initié chez Ternari Software puis développé par HolacracyOne.