

# RÉINVENTER LES ORGANISATIONS

Résumé commenté du livre de Frédéric Laloux par Solange St-Pierre

Le monde et la conscience sont en évolution. À chaque palier de cette évolution de nouvelles formes sociales sont créées. Dans la première partie de son livre, Frédéric Laloux décrit différentes formes d'organisation. À chacune, il donne une couleur, un nom et des valeurs prédominantes. Il propose aussi des exemples qui nous permettent de comprendre rapidement ce dont il parle.

Il y a d'abord les organisations qui se créent autour du pouvoir et dont la couleur est le rouge. Leurs valeurs sont la domination et la force exercées par un chef unique. Les gangs de rue et la mafia en sont les emblèmes les plus actuels. Puis viennent les organisations basées sur le conformisme dont la couleur est l'ambre. Leurs valeurs sont l'ordre et la morale et leurs emblèmes sont les institutions religieuses, l'armée et les systèmes d'éducation. Au troisième palier se trouve ensuite les organisations ayant comme principe de base la réussite et dont la couleur est l'orange. Leurs valeurs sont l'argent et le matérialisme. Les grandes multinationales en sont l'emblème. Puis viennent les organisations pluralistes de couleur verte et dont les valeurs sont l'égalité et le partage. C'est le monde des associations à but non lucratif et des coopératives. Le dernier palier de cette évolution est celui des organisations ayant comme principe le vivant et dont la couleur est l'opale. Leurs valeurs sont l'authenticité et la transparence et ce sont de ces organisations dont il est question dans ce livre.

COULEUR	CARACTÉRISTIQUE	VALEURS	MODE DE GOUVERNANCE	EXEMPLES
OPALE	Changement, complexité	Liberté, responsabilité, authenticité, transparence, cohérence	Autogouvernance	Habitats participatifs, communautés de pratique
VERT	Pluralisme	Justice, communauté, coopération, consensus, égalité	Démocratique	OBNL, Coopératives
ORANGE	Réussite	Innovation, efficacité, matérialisme, science, logique	Gestion par projets	Multinationales, entreprises privées
AMBRE	Conformisme	Ordre, morale, stabilité, prévisibilité, obéissance	Paternalisme	Institutions religieuses et gouvernements
ROUGE	Pouvoir	Force, domination, coercition, brutalité, soumission	Chef absolu	Gangs de rue, mafia

Frédéric Laloux étudie des organisations qui ont supprimé ou drastiquement réduit les fonctions centralisées et les paliers décisionnels. Son premier exemple est celui d'une organisation située aux Pays-Bas qui regroupe 7000 infirmiers et infirmières offrant des services à domicile et qui fonctionne avec aussi peu que 30 coaches régionaux. Les coaches n'ont pas de pouvoirs décisionnels sur les équipes de travail et ils ne rencontrent le directeur que 4 fois par année. Plusieurs autres organisations comprenant des services et produits aussi variés que la production de tomates en conserve, une organisation mondiale de production d'électricité et une école sont aussi étudiées afin de déceler les caractéristiques qui leur permettent de s'autogouverner.

## L'AUTOGOUVERNANCE, UNE ÉVOLUTION GÉNÉRATIVE

Les organisations étudiées par Frédéric Laloux ont en commun d'avoir eu un leader ou un groupe de leaders/facilitateurs qui, au départ, ne souhaitaient pas détenir le pouvoir. Dans certains cas, l'autogouvernance n'a pas fonctionné au-delà de la durée de fonction du directeur ayant mis en place le processus d'autogestion. Outre cette caractéristique des leaders/facilitateurs, il a été possible de distinguer, au fil du temps, quelques postulats qui soutiennent la mise en œuvre de l'autogouvernance, soit :

- Les êtres humains sont par nature dignes de confiance, créatifs, fiables et capables de prendre des décisions.
- Ils peuvent être responsables de leurs actes et de leurs décisions et avoir aussi la liberté de décider la manière dont ils vont les mettre en œuvre.
- Lorsqu'ils sont en processus d'apprentissage (et ils le sont toujours) ils ont droit à l'erreur.
- Chaque personne qui compose un groupe apporte quelque chose d'unique à la communauté et au monde.
- La valeur d'une organisation se crée par une action ou un ensemble d'actions inspirées de sa raison d'être.

S'il est assez facile de distinguer dans ces postulats des valeurs humanistes et existentielles qui nous rappellent ce courant du développement humain, Laloux cite explicitement Abraham Maslow, psychologue humaniste et Margaret Whitley, leader dans la compréhension des organisations en tant que systèmes vivants. Il accorde aussi une place importante au philosophe Ken Wilber dont il s'est inspiré pour la classification des paliers de développement des modèles organisationnels.

À la suite des propos de Frédéric Laloux, on ne peut que constater qu'une autogouvernance productive comporte à la fois un mouvement spontané et un souci de se réinventer de façon continue car, une fois la pyramide supprimée, il reste à créer les processus qui vont permettre un fonctionnement harmonieux. Les organisations autogérées sont des systèmes complexes, participatifs, interconnectés, interdépendants et en évolution constante tout comme les écosystèmes de la nature. Frédéric Laloux nous le rappelle dans cet extrait :

Même si nous commençons seulement à nous y intéresser, l'autogouvernance n'est aucunement une invention nouvelle. C'est la façon dont la vie opère dans le monde depuis des milliards d'années, pour produire des créatures et des écosystèmes si magnifiques et si complexes que nous avons du mal à les comprendre. L'organisation spontanée est la force vitale du monde, qui s'épanouit au bord du chaos avec juste ce qu'il lui faut d'ordre pour canaliser son énergie mais sans pour autant ralentir les processus d'adaptation et d'apprentissage. Longtemps, nous pensions, dans notre ignorance, que nous devions interférer avec la pulsion organisatrice de la vie pour essayer de la maîtriser d'une façon ou d'une autre. Il semble que nous soyons prêts aujourd'hui à dépasser les structures rigides et à laisser les entreprises devenir vraiment vivantes. Et pourtant, l'autogouvernance reste un concept si neuf que l'on se méprend souvent sur ce qu'il signifie et sur ce qui est nécessaire pour qu'il soit opérationnel. (p. 196)

Quelques caractéristiques permettent de voir où en sont les processus d'autogouvernance d'une organisation. Lorsque l'on voit que les rôles se prennent de façon fluide, que le pouvoir est réparti, que les décisions se prennent là où la nécessité de décider a émergé, que les innovations surgissent de toutes parts, qu'on se réunit quand on en a besoin et que des sous-groupes se

forment aussi selon les besoins et pour le temps qui est nécessaire à l'action qui constitue leur raison d'être, nous sommes fort probablement en situation d'autogouvernance.

Toutefois, dans ce type d'organisation, on ne fait pas l'économie de l'effort de maturation individuelle et collective requis. Il y a un apprentissage qui peut se faire par l'expérience directe ou par des formations de base adaptées au contexte. Certaines organisations offrent un apprentissage des règles les plus fondamentales et souvent les plus négligées de la communication et de la collaboration : écoute, communication saine, conduite d'une réunion, prise de décision, codéveloppement, gestion des conflits et autres compétences concrètes. Mais c'est surtout l'apprentissage par l'expérience directe qui est favorisé. Les groupes de travail ou d'étude apprennent ainsi à fonctionner de manière autonome. En cas de besoin, ils peuvent faire appel à un facilitateur externe ou voir ce que d'autres groupes ont fait dans des situations similaires. Lorsqu'un groupe fait appel à un facilitateur ou à un coach, ce dernier va poser des questions permettant au groupe de trouver ses propres solutions. Il table déjà ainsi sur les forces et les ressources du groupe afin qu'elles émergent. Au besoin, il suggère une pause et un temps pour mûrir la situation. Le rôle du leader/facilitateur est en fait de prendre le moins de décisions possibles. Avec le temps, on a pu constater que les groupes qui ont eu moins d'accompagnement sont devenus plus autonomes, ce qui laisse clairement entendre que c'est par l'expérience directe que l'autogouvernance peut s'installer et se renforcer.

#### **LA PRISE DE DÉCISION PAR LE PROCESSUS D'AVIS**

Dans les organisations Opales, la prise de décision revêt une forme simple qui transcende à la fois le consensus et la décision unilatérale. Le consensus est très prisé au stade vert du développement des organisations tandis que la prise de décision unilatérale est caractéristique des organisations du stade orange où le pouvoir est concentré sur les dirigeants. On a toutefois pu constater que le consensus dégénère très souvent en une sorte de tyrannie de l'Ego où certains vont systématiquement faire obstacle à toute proposition qui ne rencontre pas tous leurs désirs<sup>1</sup>. Avec la prise de décision par le processus d'avis qui caractérise les organisations opales :

Toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision, mais doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés et des spécialistes du sujet. (p. 150)

Si la décision est importante on devra ratisser largement. Ce qui est intéressant dans ce modèle est que toute personne peut prendre une décision. Si ça touche tout le monde, la personne qui veut proposer quelque chose demandera à tout le monde de donner son avis. Elle fera ensuite une synthèse des avis reçus. Cette démarche ouvre ainsi très clairement sur un processus d'intelligence collective. Elle est transparente. Elle est libératrice. Elle est dynamique et vivifiante. Mais elle est aussi orientée vers la prise de responsabilité de chacun. Personne, dans une entreprise Opale, ne peut reprocher à d'autres de ne pas avoir fait quelque chose pour résoudre un problème récurrent ou pour faire avancer une situation. Pourquoi? Parce que celui qui constate le problème ou qui est conscient de la situation a toute latitude pour entreprendre le changement nécessaire. Disons en bref que, dans une entreprise Opale tout le monde peut : (1) Enclencher un mécanisme de prise de décision, (2) Lancer une initiative, (3) Demander des

---

<sup>1</sup> C'est d'ailleurs pour cette raison que l'on a commencé à utiliser dans les groupes communautaires la prise de décision par consentement, un processus dont Frédéric Laloux ne fait pas état dans son livre et qui est maintenant largement utilisé dans plusieurs approches dont celle de l'Holacratie.

comptes à ceux qui n'en font pas assez, (4) Aider à résoudre les conflits, (5) Prendre des mesures pour améliorer les résultats qui laissent à désirer. Ainsi, la décision sera souvent prise par celui ou celle qui aura identifié le problème ou l'opportunité et qui se sent concerné par la question. Lorsqu'un avis est demandé, il est possible que certains soient en désaccord, réticents ou sceptiques. Il sera quand même possible de procéder et, si les résultats sont là, le projet pourra alors avoir droit de cité dans l'organisation.

Avec le processus d'avis, on évite le long chemin à parcourir vers le consensus et on évite aussi les décisions imposées par autorité<sup>2</sup>. Tous ont une voie appropriée pour s'exprimer mais le processus n'est jamais bloqué. Le plus important est que celui qui a pris la décision en est responsable alors qu'avec le consensus, personne ne porte la décision car elle appartient à tout le monde. Le processus de prise de décision par avis est une formation au leadership et à l'intelligence collective par l'action directe. Le porteur de projet soumet son idée à la collectivité. Il écoute ensuite ce que les autres ont à dire. Puis il décide et porte les conséquences de sa décision. Il se devra d'être créatif, de faire une bonne analyse, de bien planifier, de se donner une discipline et de s'entourer de ceux qui pourront l'accompagner dans la réalisation du projet qu'il a initié. S'il sent qu'il a pris la meilleure décision possible, il la mettra en œuvre avec enthousiasme.

Dans une entreprise Opale, le manquement au processus d'avis est une des rares fautes pouvant conduire au licenciement.

## LES CONFLITS

Lorsqu'il y a des tensions entre les membres de l'organisation ou autour d'une situation difficile, c'est en respectant la culture de l'entreprise que l'on parviendra à les dénouer.

Quand la situation devient tendue, stressante ou simplement désagréable, il n'y a pas de chef et de structure sur qui rejeter la faute. L'équipe sait qu'elle a tout pouvoir et toute latitude pour résoudre son problème. Il faut parfois un peu de temps pour apprendre à vivre avec autant de liberté et de responsabilité et il y a fréquemment des moments de doute, de frustration et de confusion. (p. 108)

Dans les conflits, on ne cherche pas à utiliser la force ou l'autorité. Il s'agit plutôt de revoir les engagements de chacun et de s'assurer qu'ils sont tenus.

La résolution de conflit est un rouage fondamental de la mécanique des pratiques d'autogouvernance. C'est le mécanisme à travers lequel les collègues se rendent compte les uns aux autres de leurs engagements mutuels. (p. 169)

Le processus est simple et il est itératif. Lorsqu'une personne est impactée par les actions d'une autre personne, elle va d'abord la rencontrer et formuler une requête claire sur ce qu'elle perçoit comme étant un manquement. À cette requête, on demande à l'autre de répondre tout aussi clairement. Lorsqu'il ne peut y avoir d'entente, on demande alors à un collègue d'agir en tant que médiateur. Au besoin, on pourra même réunir un groupe de personnes qui, une fois saisies de la problématique, vont aider à la mise en forme d'un accord. À cette rencontre, on invitera les

---

<sup>2</sup> Un des aspects intéressants en ce qui concerne la direction générale est que le D.G., comme toute autre personne, pourra exprimer son opinion avec force sans avoir la tâche d'intégrer tous les points de vue et d'être ensuite le seul responsable de tout ce qui ne va pas. La tâche principale du dirigeant est de prendre le moins de décisions possibles. Mais il peut exprimer son point de vue.

personnes qui ont besoin d'y être. L'invitation peut inclure jusqu'au directeur général. C'est un processus délicat qui demande de la maturité. Il s'agit de bien comprendre que la liberté et la responsabilité sont toujours deux faces de la même médaille. En bref :

Impossible de se réfugier dans les reproches, l'apathie ou le ressentiment. Il faut que chacun devienne adulte et assume pleinement la responsabilité de ses pensées et de ses actions, et ce n'est pas un apprentissage facile pour tous. (p. 200)

### **LA RÉPARTITION DES RÔLES**

L'autogouvernance fonctionne bien lorsque des équipes regroupant environ 12 personnes sont formées. Dans ces équipes, les tâches sont réparties, les réunions sont du type codéveloppement, des plans d'action sont initiés pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives. Ainsi, les compétences se développent et s'approfondissent par la participation aux groupes de travail. Il y a transfert de compétences entre pairs. Cette façon de faire réduit les besoins de formation en externe. Lorsqu'un nouveau développement requiert une nouvelle équipe projet, celle-ci se forme de manière naturelle et se défait une fois la tâche complétée. Si la coordination apporte quelque chose, elle se met en place spontanément. Si on a besoin d'une norme ou d'une procédure, quelqu'un va proposer, par le processus d'avis, de constituer un groupe pour examiner la question. Ainsi :

Dans les structures autogouvernées, réunions et fonctions relèvent de la génération spontanée et elles durent aussi longtemps qu'elles apportent de la valeur à l'écosystème. (p. 11)

Dans les systèmes plus traditionnels, les rôles, les titres et les statuts achètent du pouvoir et alimentent les Egos. Dans les entreprises Opales, Il y a une absence générale de description de poste ou de titre. On évite aussi de cumuler trop de rôles afin de ne pas réinstaurer un système pyramidal. Lorsqu'une personne tient un rôle pour un temps donné, on pourra mettre son nom sous ce rôle. Mais, d'une manière générale, tous sont «collègues» ou «membres du collectif». Ce qu'il importe de bien saisir est que :

Chaque fois que quelqu'un accepte un rôle, il s'engage auprès de ses pairs. (p. 142)

Lorsqu'il y a un rôle à remplir ou qu'un besoin apparaît, quelqu'un se manifeste. Cette personne dira alors à quoi elle s'engage et prendra les décisions que son rôle implique. Elle aura un périmètre de responsabilités mais pas de pré carré. De plus, les rôles sont évolutifs afin de s'adapter à une organisation complexe et mouvante. Le tissu organisationnel est ainsi hautement résilient.

### **L'ARGENT ET L'AVANCEMENT**

Pour tous les membres de l'organisation, l'avancement est une affaire de compétence et de réputation. Chacun pourra réaliser son plein potentiel dans une hiérarchie naturelle et évolutive où l'on développe des compétences, des talents et de l'expertise. Lorsqu'une personne connaît un sujet ou possède compétence ou expertise dans un domaine, on l'écoute. C'est une autorité d'usage. À partir de cette expertise, la personne pourra prêter main forte à ses pairs tout en créant de la valeur pour le groupe. L'organisation est vivante et mobile en toutes directions. Chacun peut ainsi saisir les occasions qui se présentent selon ses talents, ses intérêts, son caractère et selon le soutien qu'il saura obtenir de ses collègues.

Dans les organisations Opales où il y a des salariés, le salaire peut être fixé par le processus d'avis. Le salarié, par exemple, écrit une lettre indiquant ce qu'il considère être sa juste rémunération et il la soumet à un comité de pairs. Cette démarche requiert de l'ouverture, de la confiance et la capacité de se rendre vulnérable.

Il s'agit de s'assurer que chacun et chacune sente que sa contribution est pleinement reconnue et que les points de vue intérieurs et extérieurs (ce que je sais et ce que les autres perçoivent) soient en phase. (p. 192)

Les échelles salariales existent et tout se fait dans la transparence. Dans les organisations étudiées, il a été possible de constater que le plus haut salaire pouvait être plafonné si les membres en décidaient ainsi mais que le plus bas salaire n'était jamais plafonné. En ce qui concerne les dépenses (ex : achat de matériel, déplacements, abonnement à un service en ligne), n'importe qui peut engager une dépense à condition de passer par le processus d'avis.

### **L'APPRENTISSAGE**

Un point intéressant de l'ouvrage de Frédéric Laloux est la description qu'il fait d'une école secondaire utilisant les principes d'autogouvernance dans la formation des étudiants. Les étudiants qui s'inscrivent à cette école sont totalement responsables de ce qu'ils apprennent. Ils s'instruisent eux-mêmes et s'enseignent mutuellement. Ceux qui sont passés par une étape guident et accompagnent ceux qui s'y engagent. Dans cette école, un accent particulier est mis sur la reconnaissance du travail accompli et l'encouragement à aller plus loin. Chacun va à son rythme. L'enseignement est fait par module. Certains modules sont optionnels, d'autres sont considérés comme étant plus avancés et en quelque sorte spécialisés. Les étudiants avancent seuls ou en petits groupes. Il est possible et même souhaité de mélanger les niveaux car c'est ainsi que l'on apprend et que l'on enseigne.

Chaque étudiant et étudiante se fixe des buts à partir de ce qui compte et de ce qui est important pour lui ou pour elle. Par la suite, des rencontres évaluatives vont permettre de voir le travail accompli et comment ça va. Dans le cours de leur formation, les étudiants sont invités à créer des projets individuels et collectifs dans la vraie vie. Ils peuvent ainsi apprendre à reconnaître l'impact de leurs actions dans la communauté où ils vivent. Ces modules, qui font partie du curriculum, sont intitulés RESPONSABILITÉ ou DÉFI. Ils impliquent des activités concrètes qui mettent les étudiants en situation d'apprendre tout en apportant quelque chose de significatif à la communauté.

Toute organisation qui souhaite se développer dans le sens de l'autogouvernance peut s'inspirer de ces principes pour former ses membres à l'autogestion. Les organisations Opales sont par définition des organisations où les membres sont en situation constante d'apprentissage.

### **LES SITUATIONS DE CRISE**

En situation de crise, plutôt que de refermer les canaux d'information, on les ouvre. Il est d'usage, par exemple, de voir un directeur général convoquer une réunion d'urgence et exposer, au mieux de sa connaissance, la situation de crise. Il s'agit pour chacun de se faire confiance, de faire confiance aux autres et, pour tous, de faire confiance au processus d'intelligence collective.

Il est possible, dans des cas extrêmes, que l'on doive suspendre temporairement le processus d'avis. Tous les membres de l'organisation sont alors informés de cette mesure exceptionnelle,

de sa durée et des raisons qui ont menées à cette décision. Au besoin, l'organisation fera appel, pour un temps déterminé, à une personne indépendante qualifiée pour répondre à la situation de crise.

### **L'EXCLUSION**

Dans les organisations Opales, il est très rare de devoir exclure quelqu'un. Lorsqu'une telle situation se présente, elle est traitée entre pairs. Les personnes sont au départ choisies pour remplir un rôle à partir de leurs compétences, de leurs intérêts et de leurs talents. Si ça ne va pas et que la situation devient difficile, les gens vont souvent partir d'eux-mêmes. Les dynamiques de l'autonomie et de la responsabilité rendent assez rapidement visible le fait qu'une personne n'est pas à sa place. Il y aura toujours des départs motivés par le fait que certains ne s'intègrent pas à l'équipe ou que le mode fonctionnement ne leur convient pas.

Le licenciement ou l'exclusion est la dernière étape d'un processus de résolution de conflit. C'est d'abord par le processus de résolution de conflit que l'on gère d'abord la situation. En général, on exclue une personne qui contrevient de manière récurrente aux valeurs de l'organisation. Il est donc important de bien connaître les valeurs de l'organisation et d'être engagé à les soutenir. Pour la personne qui vit une situation d'exclusion, il est aussi important de savoir et de se souvenir que, lorsqu'une porte se referme, une autre peut s'ouvrir dans une direction qui pourra la rapprocher de sa propre voie.

### **EN CONCLUSION**

En situation d'autogouvernance, la transparence est de rigueur dans toutes les actions entreprises car personne n'a besoin d'être protégé des faits. Pour ceux qui découvrent et expérimentent l'autogouvernance, l'expérience peut être ambivalente et même effrayante au début car il s'agit de réinventer les structures de façon à ce que personne ne soit impuissant face à une problématique. L'autogouvernance crée, au fil du temps, un ensemble de structures, de processus et de modes de fonctionnement interdépendants et bien coordonnés où l'on verra s'accumuler un capital collectif de confiance entre égaux.