



# EXEMPLES DE MODELES D'ENTREPRISES ET LEUR ORGANISATION

# I. Table des matières

- I. Table des matières .....2
- II. L'ENTREPRISE « OPALE » .....3
  - L'entreprise repose sur 3 piliers : .....3
  - L'entreprise possède 5 stades d'évolution : .....4
  - SAVOIR SI CE MODELE PEUT-ETRE APPLIQUE ? .....5
- III. L'ENTREPRISE « SPIRALE DYNAMIQUE » .....6
  - SUR QUOI REPOSE L'ENTREPRISE DE TYPE SPIRALE DYNAMIQUE ? .....6
  - UNE APPROCHE SYSTEMIQUE .....7
- IV L'ENTREPRISE « HOLACRATE » .....8
  - COMMENT ? .....8
  - ROLE ? .....9
  - DIFFERENCE ENTRE HOLACRATIE ET ENTREPRISE LIBEREE.....9

## II. L'ENTREPRISE « OPALE »

Inventée par Frédéric LALOUX elle a été décrite dans son ouvrage :  
« REINVENTING ORGANIZATIONS ».

La base de cette entreprise est la liberté des collaborateurs et la flexibilité. L'entreprise Opale repose alors sur un mode d'organisation supprimant les hiérarchies pyramidales traditionnelles au profit de prises de décisions collectives au sein d'équipes de petites tailles. Dans ce type de modèle, le recrutement est crucial. Bien entendu les RH, la DG organisent le recrutement mais l'équipe dans laquelle sera intégré le nouvel arrivant a son mot à dire ; les salariés parrainent les candidats qui sont ensuite invités pour une **session de travail en groupe**, par exemple un exercice de codage ou la résolution d'un problème informatique complexe de manière idéale pour voir si la personne est sensible à la philosophie de l'entreprise et passionnés par la manière de travailler. Une fois le profil validé par les équipes, la direction et / où les RH officialisent le recrutement.

### L'entreprise repose sur 3 piliers :

#### **a. L'autogouvernance**

Passage d'une entreprise hyper hiérarchisée et bureaucratique à un système fluide et efficace d'autorité distribuée. Où l'intelligence collective est le moteur principal. On peut le comparer aux organes du corps où chacun d'entre eux à un rôle à jouer et l'addition de tous ses rôles permet le bon fonctionnement de la machine complexe que nous sommes.

#### **b. La plénitude.**

Elle peut se traduire par l'acceptation de notre vraie nature au travail. Nous sommes libres d'être qui nous sommes. Dans les limites de la bienséance et du respect des objectifs de l'entreprise.

#### **c. La raison d'être évolutive.**

Au lieu d'essayer de prévoir et maîtriser l'avenir avec des business plan et des objectifs beaucoup trop haut, trop bas ou mal évalués. On écoute et comprend le présent de ses clients en faisant d'eux une partie intégrante du processus de création.

## L'entreprise possède 5 stades d'évolution :

- a. IMPULSIF
- b. CONFORMISTE
- c. REUSSITE
- d. PLURALISTE
- e. VIVANT

En comparant l'évolution de l'entreprise à l'évolution de notre monde Frédéric LALOUX identifie 5 stades d'évolution qu'il représente par des couleurs

### **IMPULSIF stade ROUGE :**

Stade d'évolution du monde	Entreprise ou organisation correspondante
Stade de la force, de la cruauté et de l'arbitraire. Division du travail par des chefs ; naissance de l'esclavage	Mafia ; les états en déliquescence ; prisons ; quartiers détenus par des cartels.

### **CONFORMISTE stade AMBRE :**

Stade d'évolution du monde	Entreprise ou organisation correspondante
Stade de la morale, de l'ordre, de la stabilité. Les individus sont considérés comme incapables de se gérer	Armée, Gouvernement, Education, Eglise.

### **REUSSITE stade ORANGE :**

Stade d'évolution du monde	Entreprise ou organisation correspondante
Siècle des lumières et de la révolution industrielle. Efficacité, matérialisme, compréhension scientifique du monde. Recherche de l'efficacité et du résultat.	Les grands groupes internationaux.

### **PLURALISTE stade VERT :**

Stade d'évolution du monde	Entreprise ou organisation correspondante
Emergence des valeurs comme l'équité, l'appartenance, la justice, le consensus, la coopération.	Organisations caritatives, associations, certaines universités.

**VIVANT stade OPALE :**

Stade d'évolution du monde	Entreprise ou organisation correspondante
Stade de la confiance, l'abondance, l'écoute, self management, auto gouvernance	Start up, entreprises agiles et jeunes sociétés de services.

**SAVOIR SI CE MODELE PEUT-ETRE APPLIQUE ?**

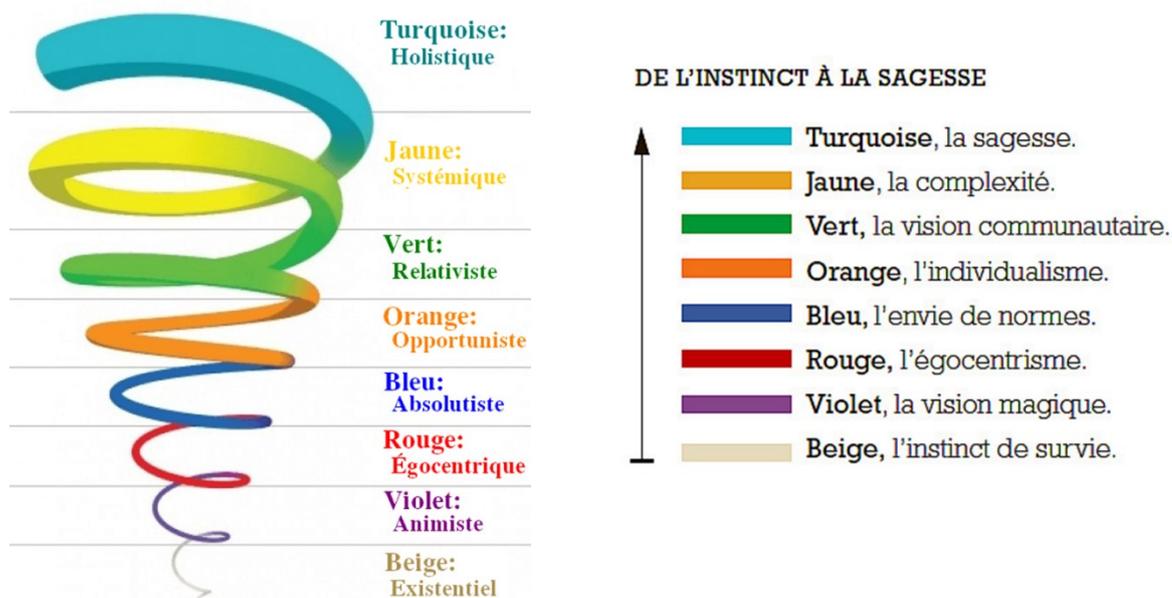
Il suffit déjà d'appliquer un seul des trois piliers pour voir une différence significative dans l'énergie INTERNE à l'entreprise, une amélioration du bien-être des collaborateurs et une diminution des conflits. En redonnant du pouvoir aux équipes, on les encourage à l'innovation, les invite à reconsidérer leur engagement au sein de votre entreprise et les incitez à mieux communiquer afin d'augmenter la cohésion d'équipe.

Pour savoir si un changement de management serait profitable, il peut être utile de faire un test de satisfaction auprès des employés au sujet du climat de l'entreprise en vérifiant les variables suivantes : engagement, motivation, satisfaction, gestion interne des conflits, confiance en l'avenir, nouvelles attentes des salariés). Cela permet d'avoir une vision précise sur ce qu'il convient de changer pour relancer l'élan de l'entreprise, attirer les talents de la génération Z et orienter l'entreprise vers « travail-passion-épanouissement ».

### III. L'ENTREPRISE « SPIRALE DYNAMIQUE »

Conçu par le professeur en psychologie Clare Graves, puis poursuivi par Beck et Cowan.

- Selon contexte une personne peut manifester plusieurs niveaux d'existence dans des proportions variables
- Chaque niveau ne voit que lui-même



#### SUR QUOI REPOSE L'ENTREPRISE DE TYPE SPIRALE DYNAMIQUE ?

Qu'est-ce qui motive les gens, et comment utiliser ces différents moteurs pour améliorer le travail en commun dans un cadre international ?

La Spirale Dynamique décrit la façon dont les individus et les cultures évoluent au fil du temps en passant par des stades de développement différents. Chaque stade représente une nouvelle façon de voir le monde et de résoudre les problèmes, ce qui se traduit par des valeurs, des croyances et des comportements différents.

Dans le contexte des entreprises, la Spirale Dynamique peut aider les dirigeants à comprendre pourquoi les changements culturels peuvent être si difficiles à réaliser. En effet, chaque individu dans une organisation peut se trouver à un stade de développement différent, ce qui signifie qu'il ou elle peut avoir des valeurs et des croyances contradictoires avec celles de l'entreprise.

La spirale dynamique est un modèle développé par le psychologue Don Beck. Il se construit en 8 étapes :

- Survie de l'individu,
- Protection,
- Concurrence totale,
- Système hiérarchique,
- Entreprise stratégique,
- Réseaux sociaux,
- Coopétition et
- Globalisation.

Les résultats sont utilisés pour diverses entreprises et organisations afin d'accompagner leur transformation culturelle, la gestion du changement, le développement du leadership, l'esprit d'équipe et la communication interculturelle. Dans ce cas le LEADER cherche à nommer comme manager des personnes dont le système de valeurs est essentiellement hiérarchique et à mettre sous leurs ordres des personnes plus stratégiques et autonomes sur le terrain (autoentrepreneur, indépendants...

## UNE APPROCHE SYSTEMIQUE

**Compréhension des tendances évolutives :** En comprenant les différentes étapes de l'évolution humaine, l'entreprise peut anticiper les tendances sociétales et adapter sa stratégie en conséquence. Cela lui permet d'être en phase avec les besoins changeants de la société.

**Identification des résistances au changement :** La Spirale Dynamique aide à repérer les obstacles au changement au sein de l'organisation. En reconnaissant ces résistances, l'entreprise peut élaborer des stratégies efficaces pour les surmonter et faciliter l'adoption de nouvelles pratiques ou technologies.

**Alignement des valeurs et de la culture d'entreprise :** En intégrant les valeurs et les croyances qui caractérisent chaque phase de la Spirale Dynamique, l'entreprise peut renforcer sa culture et créer un environnement qui favorise l'engagement des employés et la cohésion d'équipe.

**Impact sociétal positif :** En utilisant la Spirale Dynamique comme guide, l'entreprise peut orienter sa stratégie vers la création d'un impact sociétal positif. Elle peut concevoir des produits et des services qui répondent aux besoins émergents de la société tout en contribuant au bien-être général.

## IV L'ENTREPRISE « HOLACRATE »

**L'holocratie** est un concept d'organisation **100% agile** qui s'inscrit dans une **démarche de conduite du changement** et de lean management.

C'est un système de gouvernance innovant et opérationnel qui conduit une entreprise à se détacher des structures hiérarchiques et pyramidales habituelles.

*Les origines de ce concept datent de 2001 où des recherches sont menées par Brian Robertson. Ses conclusions aboutissent à la publication d'un ouvrage en 2015 : Holacracy, The new management system that redefines the management.*

L'holocratie est un véritable projet de transformation entraînant une redéploiement de l'entreprise. Cette forme d'organisation pousse à sortir de sa zone de confort. Avant toute transformation, les entreprises doivent s'assurer qu'elles disposent des ressources internes suffisantes. Un sous-effectif en termes de nombre de collaborateurs entamerait la réussite de ce projet étant donné que les équipes sont fortement impliquées dans ce remaniement.

Expérimenter l'holocratie c'est faire preuve d'agilité, de souplesse, le tout au service d'un mieux-être, d'une gestion de projet réussie et du succès de l'entreprise.

Les entreprises s'inscrivant dans des pratiques managériales non conventionnelles sont des entreprises ayant envie d'innover, de tester la réactivité des équipes puis permettre aux managers d'évoluer et de motiver les équipes de travail.

### COMMENT ?

Mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective

Prise de décision là où sont les compétences

Équipes autoorganisées

Hiérarchie n'est pas imposée

Vision organique

Cellules d'un organisme autonomes et dépendantes

Cercle à la place de pyramide

Système semblable à une ville où les personnes et les commerces s'autogèrent

Les conflits sont une énergie

## ROLE ?

Chaque collaborateur a un rôle et des missions.

UN ROLE A :

- Des pouvoirs
- Des moyens
- Des devoirs
- Une mission
- Un salaire proportionnel au travail réalisé

DES MISSIONS :

Une mission principale

Des missions secondaires :

Bornées dans le temps

Variées

Différentes de la mission principale

Gérées selon la méthode projet.

## DIFFERENCE ENTRE HOLACRATIE ET ENTREPRISE LIBEREE

La plupart du temps, le terme holocratie s'associe avec la notion d'entreprise libérée. Cependant, attention à ne pas les confondre :

- **L'holocratie désigne la gouvernance générale d'une entreprise.** C'est-à-dire, la façon de prendre les décisions, la gestion et l'organisation des équipes de travail et de leurs missions.
- **L'entreprise libérée incarne la fonction même de l'entreprise concernée.** Elle se définit par une raison d'être et par des valeurs qui lui sont propres.

Il faut savoir que ces deux notions sont entièrement complémentaires. Une holocratie peut très bien s'instaurer dans une entreprise libérée et vice-versa.

## V CONCLUSIONS

### RISQUES

- Penser qu'une intelligence collective puisse supprimer tous les problèmes
- Oublier les clients au profit des employés
- Certains employés ne veulent pas être autonomes
- Manque de réactivité
- Le compromis prend du temps
- Le consensus peut être trop modéré
- Divergence entre objectifs individuels et objectifs organisationnels
- Vendre le "bon vivre" : salles de jeux, terrains de sport, restaurants et distributeurs gratuits...
- Laisser entendre aux employés qu'ils font partie de l'élite
- Galvaniser le présentisme, les employés deviennent addicts au travail
- Obtenir une soumission volontaire
- Transformer le chef d'entreprise en gourou
- L'auto contrôle peut devenir le contrôle de tout le monde par tout le monde

### BENEFICES :

#### Entreprise

- Réactivité face au changement
- Augmentation de la créativité
- Augmentation de la productivité
- Economie de structure (hiérarchie) et de contrôle
- Amélioration de la qualité
- Meilleure orientation client
- Meilleure efficacité des réunions
- Diminution du turnover et de l'absentéisme
- Amélioration du climat social
- Employés
- Amélioration de l'image de soi
- Sentiment d'appartenance et d'utilité

### POUR QUE CELA FONCTIONNE :

Individus	Equipe	Organisation
Responsables Motivé Autonome Ouvert d'esprit Confiance en soi	Bonne communication Esprit d'équipe Partage Vision comune	Déléguer Faire confiance Manager coach Flexibilité Cadre, règles et procédures Former et impliquer les équipes

## RECOMMANDATIONS :

- Commencer par un site pilote
- Rassurance
- Possibilité d'ajuster
- Ceux qui sont contre s'auto excluent
- Profiter de la création d'un nouveau département ou entités
- De nombreux petits changements de façon régulière
- Présenter le concept
- Généraliser les bonnes pratiques
- N'oubliez pas les clients
- Réduire les privilèges

Equilibre entre :

- *Structure / Autonomie*
- *Délégation / Autorité*
- *Transparence / Confidentialité*
- *Protection / Liberté*
- *Avantages / inconvénients*
- Droit à l'erreur
- Respect
- Formation continue