

Fiche d'analyse de compatibilité du modèle économique avec les principes de la synerance

Nom du modèle : Organisation opale (Teal)

Courte description

L'Organisation opale, introduite par Frédéric Laloux dans *Reinventing Organizations* (2015), représente l'étape la plus avancée de l'évolution organisationnelle.

Fondée sur trois piliers fondamentaux – l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive – elle élimine les hiérarchies pyramidales en faveur de structures décentralisées où chaque membre s'auto-organise.

Les équipes prennent des décisions par le processus de sollicitation d'avis, les rôles sont fluides et auto-sélectionnés, et l'organisation s'aligne sur une raison d'être commune plutôt que sur des objectifs de profit. C'est un modèle d'organisation vivante capable d'adaptation rapide et d'émergence collective.

Tableau d'analyse de la compatibilité du modèle avec la synerance¹

Caractéristique	Méta-cadre idéalisé de synerance	Dans [modèle économique référencé]	Note
Autorité et hiérarchie	Absence de hiérarchie pyramidale, pouvoir distribué parmi tous les membres	Elimination complète de la hiérarchie pyramidale; autogouvernance distribuée; rôles fluides plutôt que positions fixes	5/5
Prise de décision	Décisions par intelligence collective, consensus ou consentement	Processus de sollicitation d'avis (advice process); chacun peut proposer des initiatives après consultation; décisions décentralisées par équipes	5/5
Implication des parties prenantes	Toutes les parties prenantes (internes et externes) participent	Participation intégrale des membres internes; culture de consultation et d'écoute active; évaluation continue du contexte externe	4/5
Transparence de l'information	Circulation complète et fluide de l'information	Transparence systématique; partage libre de l'information au sein de l'organisation; absence de secrets de gestion	5/5

¹ Voir : « 2026 : A bas la gouvernance, vive la synerance ! » <https://design.my-sbm.ch/document/toolsheet/2026-A-Bas-la-Gouvernance-Vive-la-Synerance.pdf> et « Modèles économiques compatibles avec la synerance » <https://design.my-sbm.ch/document/toolsheet/Modelles-Economiques-Compatibles-avec-la-Synerance.pdf>

Alignement sur les valeurs partagées	Coordination par résonance sur une raison d'être commune	Raison d'être évolutive comme élément directeur; organisation comme organisme vivant avec sa propre direction; alignement profond sur un sens commun	5/5
Autonomie et auto-organisation	Capacité à s'autoréguler sans intervention externe	Auto-organisation complète; capacité d'adaptation rapide (bifurcations); équipes autonomes dans le pilotage opérationnel	5/5
Distribution des bénéfices	Création de valeur collective réinvestie, pas d'accumulation privée	Dépend du statut juridique; possibilité de structures à mission; réinvestissement des gains dans l'organisation et ses membres	4/5
Coopération versus compétition	Logique de coopération systématique	Collaboration intrinsèque au modèle; pas de compétition interne; focus sur contribution mutuelle	5/5
Sécurité psychologique et bien-être	Environnement sans hiérarchie ni surveillance coercitive	Environnement de confiance totale; intégration de la plénitude (whole self at work); absence de surveillance hiérarchique; communication non-violente	5/5
Responsabilité collective	Chaque membre est co-responsable de l'ensemble	Co-responsabilité intrinsèque; chacun est entrepreneur du projet; accountability collective	5/5
Flexibilité et adaptation	Systèmes adaptatifs capables de bifurcations rapides	Capacité de changement continue; organisation comme système vivant apprenant; adaptations en temps réel	5/5
Résilience et autonomie	Systèmes décentralisés et robustes	Décentralisation complète; absence de dépendance à un centre de décision; robustesse par diversité locale	5/5
Émergence et innovation	Solutions émergeant des interactions	Innovation continue par l'intelligence collective; solutions émergeant des interactions locales sans planification top-down	5/5
Représentation et légitimité	Diversité des voix, légitimité par participation	Légitimité par participation active de tous; aucune hiérarchie de représentation; chacun voix	5/5
Inégalités et équité	Réduction drastique des inégalités de pouvoir et ressources	Réduction drastique des écarts de pouvoir; équité par distribution de l'autorité; limitation des écarts rémunératifs (dépend de la structure légale)	4/5
Moyenne des notes de compatibilité :			4,75

Analyse comparative et synthèse – Moyenne des notes, 4,75/5

Observations majeures :

L'Organisation opale présente une compatibilité exceptionnelle avec la synérance – peut-être encore plus complète que l'ESS. Alors que l'ESS s'enracine dans des cadres légaux et coopératifs historiques, l'Opale est né d'une réflexion systémique directe sur l'évolution de la conscience organisationnelle. Les trois piliers de Laloux (autogouvernance, plénitude, raison d'être évolutive) correspondent précisément aux fondements de la synérance : auto-organisation émergente, sécurité psychologique, et coordination par résonance sur des valeurs communes.

Ce modèle incarne un progrès décisif : il ne cherche pas seulement à adoucir la hiérarchie (comme le font certaines structures participatives), mais à l'éliminer structurellement et culturellement.

Points forts :

- **Elimination complète de la hiérarchie formelle et informelle** : Contrairement à des modèles de management par projet ou de participation limitée, l'Opale refuse toute centralisation du pouvoir, même douce. C'est une révolution totale de la structure.
- **Processus de sollicitation d'avis (advice process)** : Mécanisme élégant qui remplace le consensus (trop lent) par une décentralisation rapide où chacun agit après consultation. C'est l'opérationnalisation fine de la synérance.
- **Raison d'être évolutive comme système de pilotage** : Au lieu d'une direction imposée ou consensuelle, l'organisation s'oriente par « l'écoute » de sa raison d'être. C'est une forme sophistiquée de coordination par résonance.
- **Plénitude (wholeness)** : intégration du soi professionnel et personnel : Cet ajout est absent de la synérance théorique mais en est une amplification naturelle. Cela libère les capacités cognitives supérieures (néocortex) évoquées dans le document de synérance.
- **Adaptabilité continue et bifurcations rapides** : Les organisations opale ne sont pas gelées dans des statuts mais en mouvement constant, ce qui les rend résilientes face à la complexité.
- **Confiance totale comme base opérationnelle** : Pas de surveillance, pas de reporting hiérarchique. La confiance n'est pas un idéal pieux mais une architecture de fonctionnement.

Points d'amélioration :

- **Implication des parties prenantes externes (4/5)** : Comme l'ESS, l'Opale se concentre d'abord sur les parties prenantes internes (salariés). Les bénéficiaires externes, clients, ou écosystèmes ont une participation moins formalisée, bien que l'écoute de la raison d'être puisse les intégrer.
- **Distribution des bénéfices (4/5)** : Le modèle opale n'impose pas structurellement un modèle économique particulier. Une Organisation opale peut être une SARL classique (avec propriétaire), une coopérative, ou une entreprise à mission. La note dépend de la structure juridique choisie, ce qui n'est pas garanti dans le modèle théorique de Laloux.
- **Réduction des inégalités de ressources (4/5)** : Similairement, l'Opale réduit les inégalités de pouvoir (note 5/5) mais pas nécessairement de rémunération sans cadre légal spécifique. Une organisation opale classique peut avoir une variation salariale importante, contrairement à l'ESS réglementée.

- **Formalisation de la représentation des publics externes** : Le modèle pourrait bénéficier de mécanismes plus explicites pour inclure les parties prenantes externes (bénéficiaires, écosystème, territoire) dans la résonance collective.

Conclusion :

L'Organisation opale est l'un des modèles économiques les plus fortement alignés avec la synérance (note moyenne de 4.75/5). Si l'ESS constitue une incarnation pragmatique et légalement ancrée de la synérance, l'Opale en est l'expression théorique et structurelle la plus pure.

Elle ne se contente pas de décentraliser ; elle élimine philosophiquement la distinction entre dirigeants et exécutants. Pour maximiser cette compatibilité avec la synérance, une Organisation opale gagnerait à combiner sa structure avec un cadre économique d'ESS ou d'entreprise à mission, et à formaliser la participation des parties prenantes externes au-delà du seul « écoute de la raison d'être ».

Source et date d'analyse : Janvier 2026 | Analyse basée sur Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations* (2015), et la définition de synérance du document *2026: A bas la gouvernance, vive la synérance*