



LIBERTÉ, CONSULTANCE ET INNOVATION

Retour d'expérience d'une entreprise opale

Johan Schuiten – 2 juin 2023

Salle 5 à 15h25

INTRODUCTIONS

Il était une fois ...

LA GENÈSE



Johan Schuiten

Data Engineer & Innovator

12 year exp - FR/EN/NL

#CLOUD #ARCHITECT
#ANALYTICS #INNOVATION



Olivier Gilain

Digital Innovator

11 years exp - FR/EN

#PRODUCT #METHOD
#PEOPLE #INNOVATION



LES FRUSTRATIONS

- **Résistance** au changement
 - « On ne change pas une équipe qui gagne »
 - Peur de l'inconnu, de sortir de la zone de confort
 - Résultat : incapacité d'innovation/évolution
- **Illusion** de pouvoir
 - Des managers de « rien », des marionnettes
 - Désalignement entre le discours et les actions
 - Résultat : perte de confiance, de croyance et de motivation

LE RÊVE

- Créer une entreprise **innovante**
 - Regroupant des passionnés
 - Qui luttent contre le gaspillage d'idée
 - En harmonie
- Une entreprise **disruptive**
 - Qui rejette les travers des entreprises classiques
 - Faite par des consultants pour des consultants
 - Qui répond aux besoins des nouvelles générations

LA DISRUPTION

- Entreprises **classiques** :
 - Principe : « Command & control »
 - Hypothèse : employés tricheurs et paresseux
 - Résultat : la méfiance a priori
- Entreprises **opaques** :
 - Principe : « Self-management »
 - Hypothèse : des bonnes personnes dans un environnement bienveillant se comportent de manière responsable
 - Résultat : la confiance a priori

LA THÉORIE **I**NTÉGRALE (APERÇU)

- Stade réactif
- Stade magique
- Stade impulsif
- Stade conformiste
- Stade de la réussite
- Stade pluraliste
- Stade évolutif



LES ORGANISATIONS OPALES

- Les entreprises comme organismes vivants :
 - Autogouvernance
 - Plénitude
 - Raison d'être évolutive

Source : archiborescence.net

Auteur : Luc Schuiten



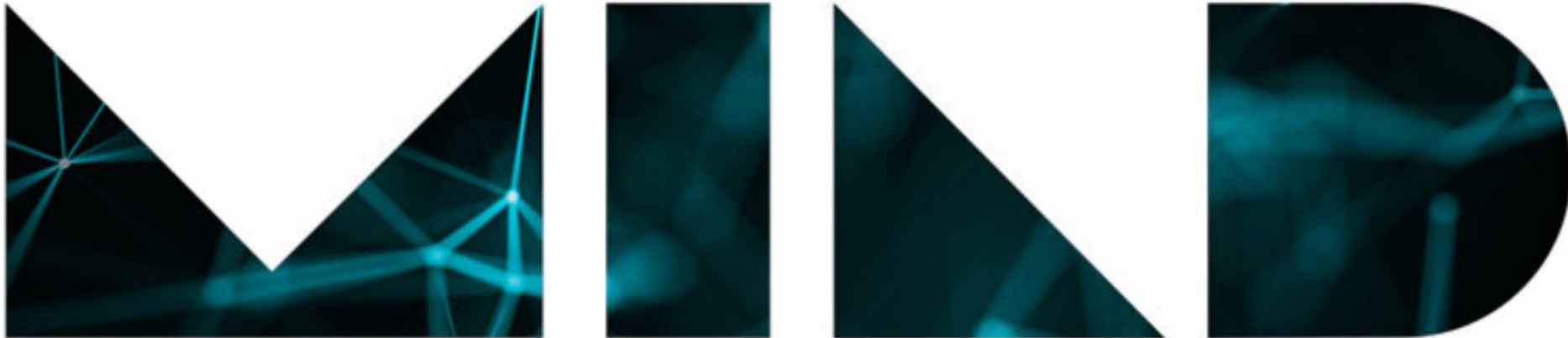
LE BIOMIMÉTISME (APERÇU)

« [...] désigne un processus d'innovation et une ingénierie. Il s'inspire des formes, matières, propriétés, processus et fonctions du vivant. [...] »

Il cherche ainsi des solutions soutenables produites par la nature, sélectionnées par de nombreuses espèces, éprouvées par l'évolution au sein de la biosphère sur plus de 3,8 milliards d'années. [...] »

Source : [wikipédia](#)

LE RÉSULTAT



M I N D T E C H N O L O G Y

est une organisation opale depuis février 2020

RETOUR D'EXPERIENCE

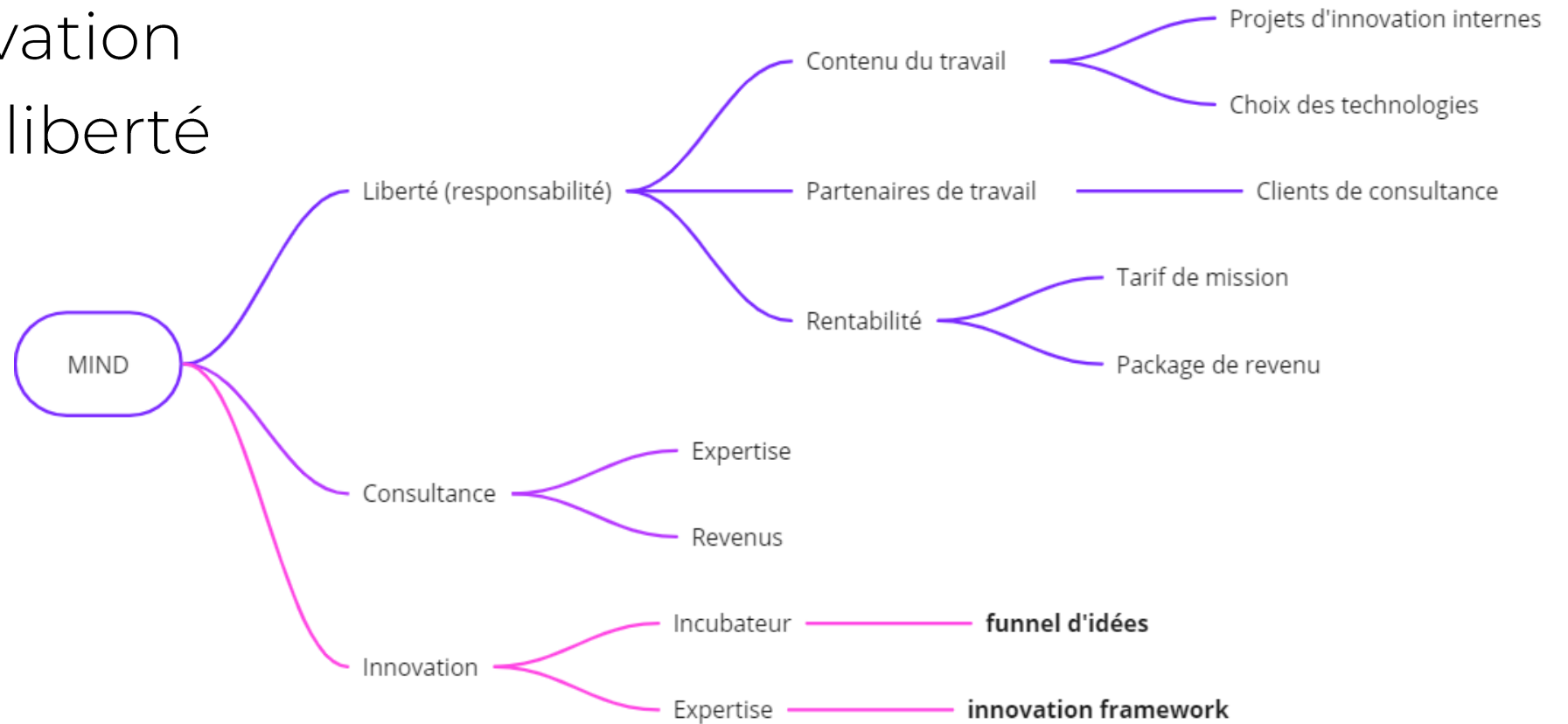
Mind Technology, une entreprise IT opale belge

DISCLAIMER !

- Cette presentation n'est pas promotionnelle
- Pas d'objectif caché de vente ou de recrutement
- Informations à but contextuel (case study)
- Partage d'expérience (je ne peux pas parler de ce que je ne connais pas)
- Expérience modeste (3 ans)
- Sujet évoqué l'année passée, mais catalogué "utopie"
- Occasion de partager, se faire challenger

MIND, C'EST QUOI?

- 80% de consultance
- 20% d'innovation
- Un max de liberté



500k

Annual revenue

41

Coffee/week

31yr

Age

12%

Woman vs Man



MIND, EN BREF

AUTOGOUVERNANCE

- Pas de rangs de managers, juste des **fondateurs**
 - On ne donne pas d'ordres, on partage une vision
- Pas de département pour les fonctions de **support**
 - Des équipes indépendantes de maximum 12-20 personnes
 - Chaque équipe gère ses finances, son recrutement, ses congés..
- Chaque employé a la **liberté** totale de décider dans son champs d'action
 - On lui fait confiance pour mener à bien sa mission

Note: les + grandes entreprises opales atteignent 70.000 personnes

WELCOME TO MIND

Le parcours du Minder :

1. Le recrutement
2. Le contrat
3. Le 1^{er} jour (onboarding, transparence, principes)
4. Le quotidien
5. La revue salariale
6. La stratégie

LE RECRUTEMENT

Le parcours du Minder

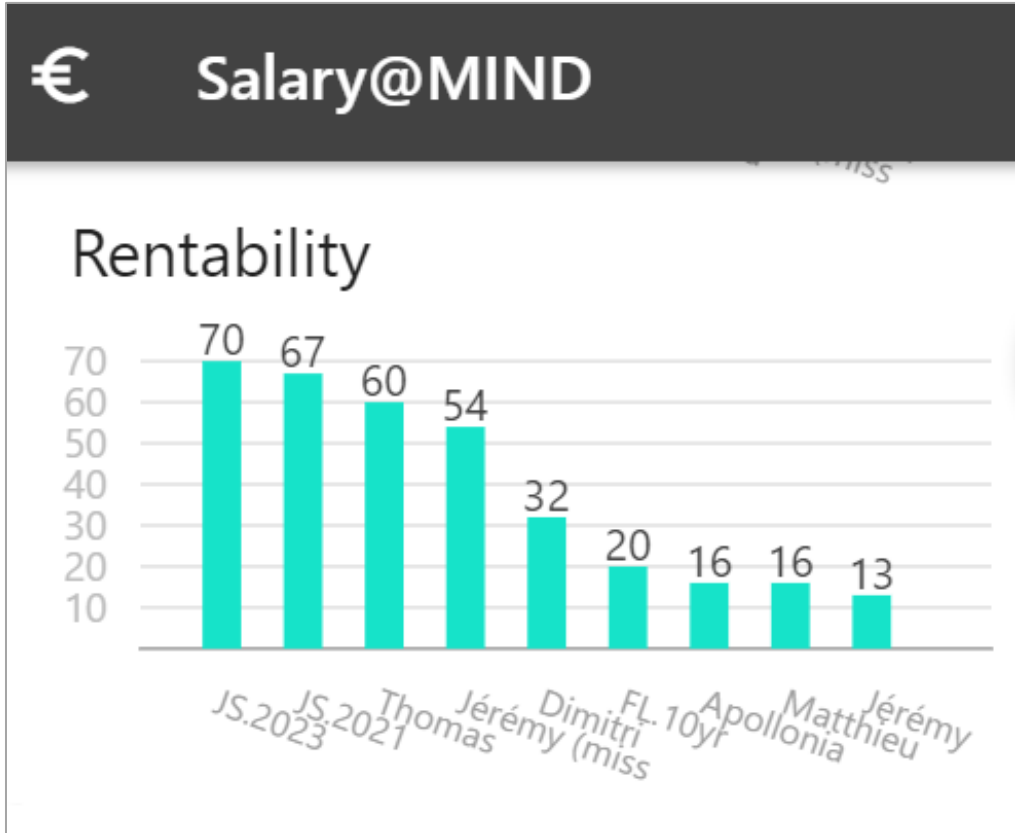
RECRUTEMENT

- Processus **auto-organisé** par l'équipe (<> HR dept.)
 - « On choisi ses propres collègues »
- On **implique** un maximum de gens au fil du process :
 1. Screening par téléphone (chargé.e de recrutement)
 2. Test technique (développeur.euse senior)
 3. Interview on-site (fondateur + un Minder au choix)
 4. On en discute en équipe, le chargé de recrutement prend la décision finale

LE CONTRAT

Le parcours du Minder

TRANSPARENCE RENTABILITÉ



TRANSPARENCE SALARIALE

Minders Package ...

Aa Name	↗ Minder	# Gross Salary	# Exp when hir...	Q Anciennity ...	Σ XP tot	Q Rate
Package JS 2022	 Johan ██████████	€ ██████████ 50.00	9	3.8	12.8	██████████ 68.32
Package OG 2022	 Olivier ██████████	€ ██████████ 50.00	8	3.8	11.8	██████████ 50
Package DD 2023	 Dimitri ██████████	€ ██████████ 39.00	3	2.3	5.3	██████████ 00
Package TD 2023	 Thomas ██████████	€ ██████████ 54.00	0	3.3	3.3	██████████ 50
Package MM 2023	 Matthieu ██████████	€ ██████████ 66.00	0	1.7	1.7	██████████ 00
Package AS 2023	 Apollonia ██████████	€ ██████████ 66.00	1	0.5	1.5	██████████ 75
Package JL 2023	 Jeremy ██████████	€ ██████████ 66.00	0	1.4	1.4	██████████ 50
Package FC 2023	 François ██████████	€ ██████████ 00.00	0	0.3	0.3	██████████ 25

TRANSPARENCE SALARIALE

Points d'attention

- Très apprécié
- Beaucoup d'efforts pour mettre à disposition toutes les informations nécessaires
 - Ex: calcul de rentabilité
- Reste délicat :
 - le salaire est très important pour les gens
 - la comparaison est inévitable
 - Les sentiments d'injustice ou de jalousie arrivent facilement

LE 1^{ER} JOUR










Le parcours du Minder

ONBOARDING > CHECKLIST



Onboarding Checklist Newcomer

Tâches

- Rencontrer tes collègues
- Lire ta page d'onboarding @Welcome TEMPLATE
- Lire la  [Mobility Policy](#)
- Lire le  [Office Manual](#)
- Lire la  [Prévention et Sécurité au travail](#)
- Lire la  [Homeworking Policy](#)
- Lire la  [Consultancy Policy](#)
- Lire la  [Salary Policy](#)
- Lire la  [Vacation/holidays or Sickness Policy](#)
- Lire la  [Timesheet Policy](#)
- Présente-toi et remplis un maximum d'informations sur ta page @TEMPLATE
 - Formuler le type de mission qui t'intéresse
- Refaire son CV au format Mind
- Établir un plan de prospection
- Suivre Mind sur [Facebook](#), [Instagram](#), [LinkedIn](#) (optionnel)
- Configurer ton package mobilité
- Commander Laptop (optionnel)
- Créer la configuration initiale pour le  [Timesheeting](#)
- Faire une self présentation sur les canaux de communication Mind

Signature

- Signer le contrat en 2 exemplaires
- Signer la politique GDPR
- Signer le règlement de travail

Accès

- Compte Microsoft 365 (voir avec Dimitri)
- One Drive privé dans Founder (voir avec Olivier & Johan)
- Notion (déjà fait, sinon Thomas)
- AppStore & Android Store groupe de test

Formations

- Mind philosophy, mission, valeurs, strategies,...
- Teal
- Innovation
- Formation sur le métier de consultant et comment faire une interview réussie

Responsabilité de MIND

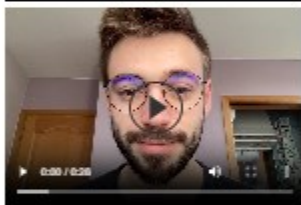
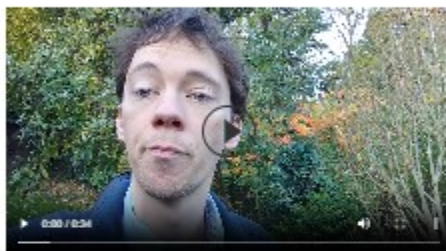
- Création du contrat au secrétariat social
- Plan Sésam ?
- Informer les assurances d'un nouvel employé
- Création de l'employé dans Sodexo et commande de la carte
- Ajouter le package mobilité dans SD Workx

ONBOARDING > BIENVENUE



Qui sont tes collègues ?

Welcome Messages



Minders

Gallery



Jonas Schulten
Innovation Data & Analytics Public Speaking
Founder



Olivier Gilain
Management Project Management Agile Change
Founder



Thomas Deveresse
Management Azure DevOps Design Thinking
Product Owner / UI



Dimitri Debrauck
Python Django SQL Ansible JavaScript
Developpeur Full-Stack






Mathieu Mewert
Java GitLab Rust Raku Innovation
Consultant

ONBOARDING > CULTURE COMMUNE

Prendre connaissances des outils ci-dessous

1 Lean-Startup:

1. Intro Notion + 1-2-1 avec un Minder (overview) ⇒ 5 min
2.  Koober
3. Koudetat (dynamic & pragmatic explanation) ⇒ 6 longues videos
 - a. Compte:  Koudetat
 - b. Vidéos:  KOUDETAT : Créer un produit que les gens aiment
4. livre (deep dive) ⇒ plusieurs jours

3 Design Thinking

1. Simon Sinek's video on WHY
2. Roadmap innovation

5 Story branding (Koober)

2 Blue Ocean Strategy (BOS):

1. Intro Notion
2. Explanation of BOS + 3 examples (in French)
3. Cirque du soleil + Nintendo Wii (see global BOS page for graphs)
4. 'Salomon case' migration (at Sarazin's website)

4 Réflexion sur le Scale @MIND

6 Personas

ONBOARDING

Points d'attention

- S'assurer que l'onboarding soit complet
- Mettre l'accent sur les choses importantes / principes
- On transmet avec sa propre compréhension des choses avec sa propre sensibilité
 - risque de désalignement
- Nécessité une attention particulière dans une entreprise libérée
 - une nuance peut être capitale

RÈGLES & ÉMERGENCE

- « Pas de règle, c'est la règle! » (dixit Netflix)
- Guider avec le contexte
- On engage les gens pour leur bon sens et intelligence
- Des principes guides plutôt que des règles contraignantes (avec les exceptions et précédents à gérer)
- Les règles légales quant à elle sont omniprésentes

NOS PRINCIPES

- Adhérer à la mission/vision/valeurs
- Solliciter l'avis pour les décisions impactantes
- Pas de rétroactivité financière
- Prendre en compte la durabilité de Mind
- Transparence financière, décisionnelle & informationnelle
- La confiance à priori
- Exprimer les tensions et accueillir le conflit positif
- Émergence et intelligence collective
- Productivité : « Start stopping, stop starting », Pareto 80-20

COACHING

- Tout le monde **est** coaché
 - Nécessité de prendre du recul
 - Aide à casser la hiérarchie entre les fondateurs et employés
- Tout le monde **peut** coacher
 - Pas besoin de compétences/connaissances spécifiques
 - Dès le 1^{er} jour, on adopte le mindset de bienveillance/plénitude
- Attribution
 - Continue ou périodique (trimestrielle)
 - En chaîne ou à la demande (par le coach ou le coaché)

COACHING

Points d'attention

- Suivi de la régularité des coachings à ne pas négliger
 - Suggestion : planification fréquente et récurrente (ex: meeting de 30 min toutes les 2 semaines à la même heure)
- Outils de coaching ou exemple de questions types à fournir pour aider les novices
 - Suggestion : avoir un responsable qui vérifie de temps en temps si les coachs ont besoin d'aide et si les sessions ont bien lieu

LE QUOTIDIEN













Le parcours du Minder

TRANSPARENCE D'INFORMATION










General / Company Home

Edited May 25 J A O +2 Share













Piloting

-  [Piloting](#)
-  [Objectifs](#)
-  [Strategy](#)
-  [Backlog@MIND](#)
-  [Innovations](#)
-  [Admin stuffs](#)
-  [Consultancy](#)
-  [CRM](#)
-  [Marketing](#)
-  [Data Platform](#)
-  [Solicitation d'avis](#)
-  [Internal Missions](#)













Team

-  [Team](#)
-  [Mission, Vision, Values](#)
-  [Principles](#)
-  [News](#)
-  [Teal @Mind](#)
-  [MINDERS](#)
-  [Recruitment](#)
-  [Postes de travail](#)
-  [Fun](#)

Knowledge

-  [Knowledge](#)
-  [Shared knowledge](#)
-  [Training](#)
-  [Resources](#)
-  [Lexique MIND](#)
-  [The Library](#)
-  [FAQ](#)
-  [Tools](#)
-  [Ella - Legal news](#)
-  [101 MIND Technology](#)
-  [Tags](#)
-  [Documentation de notre Notion](#)

Policies

-  [Policies](#)
-  [Office Manual](#)
-  [Prévention et Sécurité au travail](#)
-  [Homeworking Policy](#)
-  [Consultancy Policy](#)
-  [Salary Policy](#)
-  [Mobility](#)
-  [Vacation/holidays or Sickness Policy](#)
-  [Timesheet Policy](#)
-  [Design Policy](#)
-  [Technical Stack Policy](#)
-  [Processus \(WIP\)](#)



TRANSPARENCE D'INFORMATION

Points d'attention

- Emergence de l'information = difficulté d'organisation et de réorganisation
- Il y a plusieurs façon de structurer l'info → le lecteur ne trouve pas l'info → il recrée l'info = doublons (inconsistance possible)
- Tout le monde est responsable de maintenir l'information à jour mais nous avons nommé un « responsable de la connaissance »

RÔLES

Teal roles (Locomotives)

 Board  Default view 

Teal Roles ...

 [Johan Schuiten](#) 6

 [Matthieu Meert](#) 4

 [Olivier Gilain](#) 5

 Analytics lead

 Brand lead

 Finance&Accounting officer

 Innovation Lead

 Environmental Responsible Lead

 Minders Care Lead

+ New

 Agile role

 Operations officers

 Payroll Lead

 Sécurité & prevention au travail

RÔLES

Points d'attention

- Les rôles est une activité « en plus de/sur le coté ». On peine encore à gérer les différents focus. Les focus les plus urgents ou frais ou faciles tendent à occulter les focus secondaires ou importants. Par conséquent, les locomotives liées à ces rôles n'avancent pas beaucoup. Il est important de limiter les focus ET d'organiser les focus pour que cela fonctionne.
- Les profils juniors ont tendance à être moins à l'aise à prendre des initiatives et de la responsabilisation
- Les rôles sont mieux suivi lorsqu'ils sont naturels et motivés

LA REVUE SALARIALE

Le parcours du Minder

SOLLICITATION D'AVIS

- **Obligation** de solliciter l'avis des toutes les personnes concernées par la décision :
 - Les gens impactés dans leur travail
 - Les gens impactés dans leurs responsabilités
- **Liberté** de prendre la décision finale (en suivant ou non les avis collectés)

SOLLICITATION D'AVIS

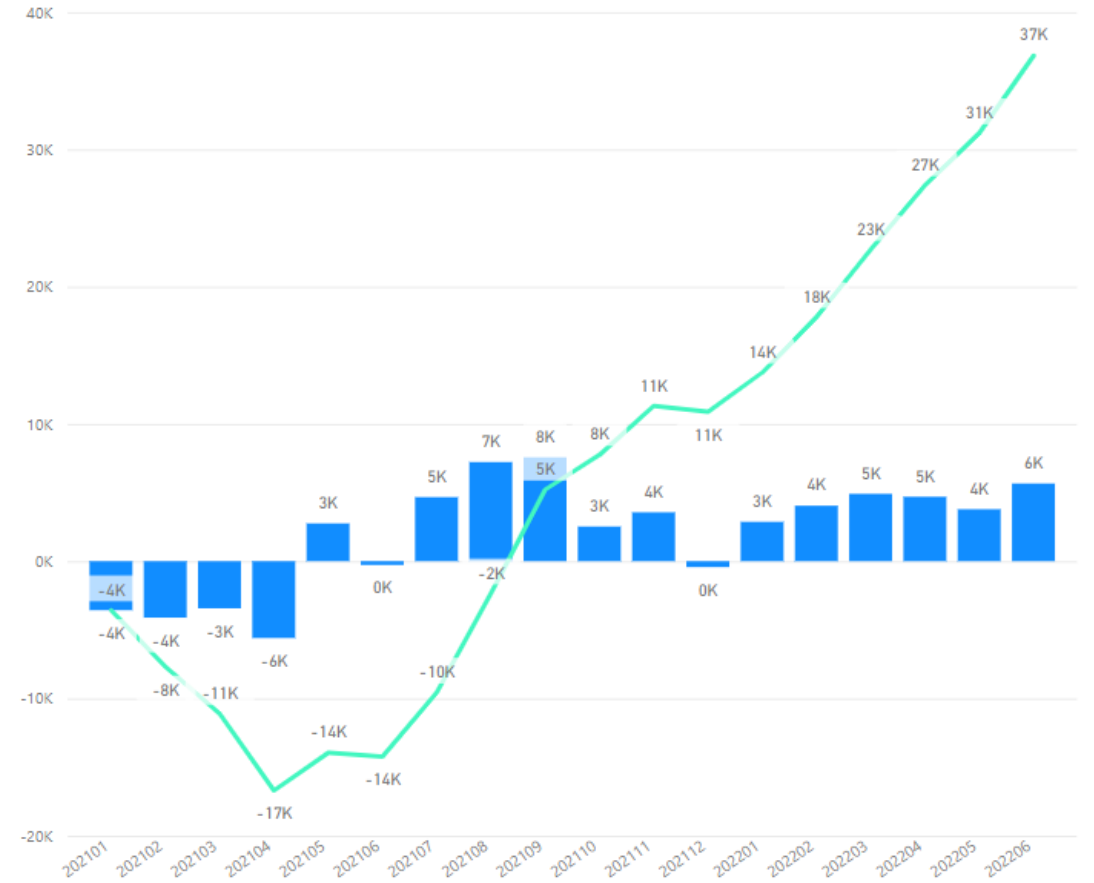
Points d'attention

- Une sollicitation doit inclure une solution concrète (ex: décoration)
- Eviter les sollicitations non-officielles (ex: rate de mission)
- Louper des sollicitations (ex: fin de mission)
- Ne pas inclure tout le monde (ex: formule mi-temps)
- Opérer par écrit (ex: salaire mi-temps)
- Laisser traîner une sollicitation créer une frustration (ex: contrat)
- Disponibilité permanente de l'information (ex: revue salariale)
- Vérifier la bonne communication (ex: rentabilité négative)

TRANSPARENCE FINANCIÈRE



Delta and Running total by YYYYMM and Minder name



JUSTICE

- Justice **procédurale**

- « *Est-ce que la manière de prendre la décision est juste ?* »

- Justice **distributive**

- « *Est-ce que le résultat de la décision est juste?* »
- 3 manières : égalité, équité, au besoin

- Justice **informationnelle**

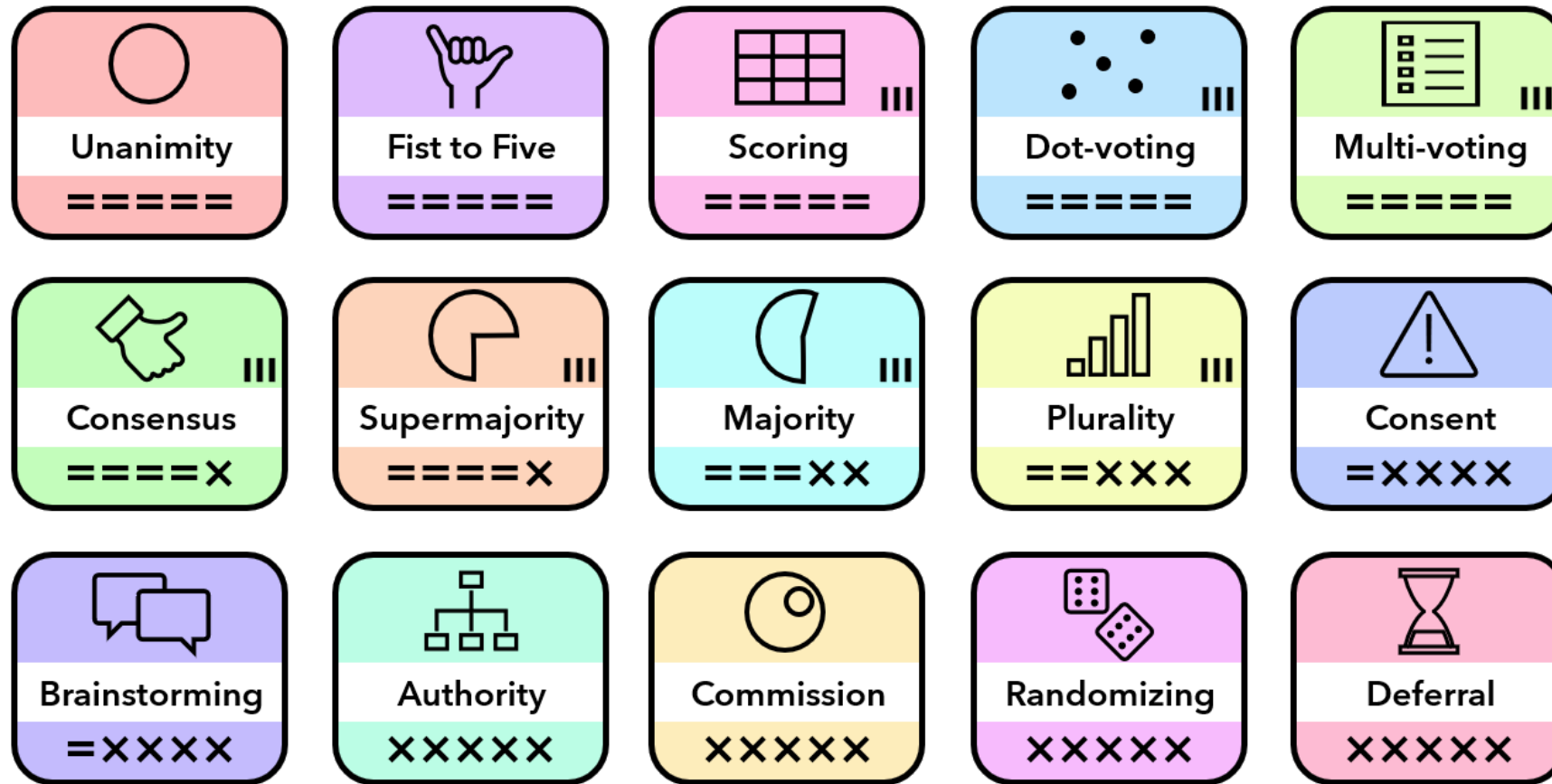
- « *Est-ce que les informations sont en juste en terme de quantité, nature et honnêteté?* »

JUSTICE

Points d'attention

- Quelle méthode utiliser quand ? Ex: équité ou égalité ?
Pourquoi une fois égalité, et pourquoi une autre fois équité?
Sur base de quels critères ? Cela peut créer des frustrations.
→ Quid pour décider de votre salaire?
- La justice peut être frustrante car il y a souvent plusieurs parties représentées avec parfois des intérêts / attentes divergentes. Il n'est pas toujours possibles de contenter tout le monde

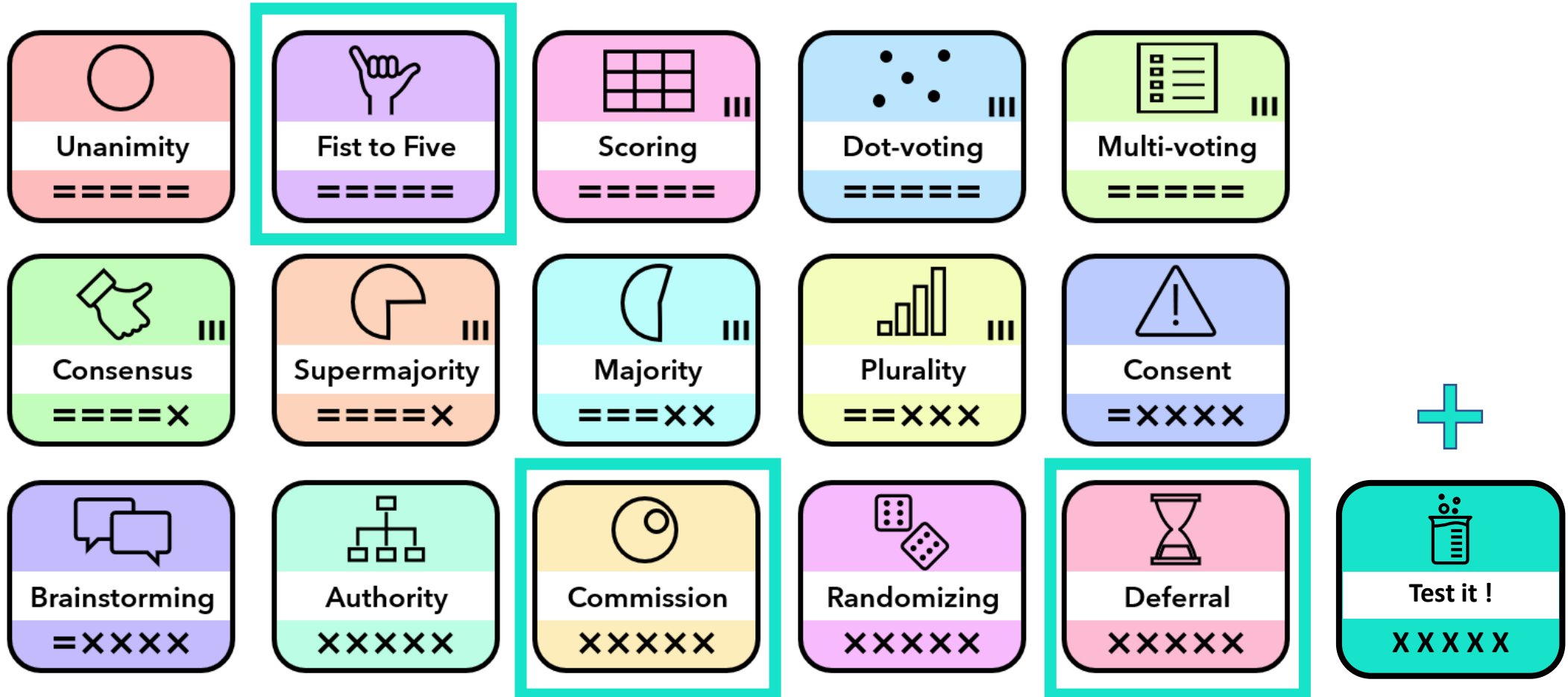
DÉCIDOLOGIE



© Jurgen Appelo ([lire l'article](#))

DÉCIDOLOGIE

Temps/énergie



© Jurgen Appelo ([lire l'article](#))

LA STRATÉGIE

Le parcours du Minder

RAISON D'ÊTRE ÉVOLUTIVE

- Les **fondateurs** ont créé la boîte sur base d'une mission, d'une vision et d'une stratégie initiale
- Chaque année, tous **ensemble**, on revoit la stratégie
- Points d'**amélioration** :
 - On le fait 1 fois par an, mais on n'oublie d'y revenir pendant l'année

MIND 1.0

- Journée type :
 - 8-10h : arrivée toute les 20 min, interruption, prise de nouvelles
 - 10h : travail individuel (1h)
 - 11h : Pitch pool (*brainstorm innovation*)
 - 12h : Lunch
 - 13h30 : Informations à partager
 - 14h30 : Décisions à prendre
 - 15h30 : Café
 - 16h : travail collectif (1h)
 - 17h : fin de journée

MIND 1.0

⚡ Backlog@MIND ...

Recruitment 🔍 9

👑 Having a convincing recruitment journey on our website

Implement

2022QX

UNamur job fair

Portfolio Backlog

2022QX

Make a standard stand. Don't think to new ideas for each fair

Implement

2022QX

ULB job fair 2023

Analyze

Image 📷 18

👑 Boost Digital Communication

Portfolio Backlog

★ ★ ○

👑 Be known in BE-FR universities

Implement

2021Q2 2021Q3 2021Q1

★ ★ ★

👑 Share our Mission & values

Funnel

2021Q1 2021Q2

★ ○ ○

👑 Show our innovations results

Work 🛠️ 9

👑 Teal Foundation v1.0

Implement

2020Q1 2021Q2 2021Q3 2021Q4

2020Q4

★ ★ ○

👑 Support Minders life's goals

Funnel

★ ★ ○

👑 Be a data driven company (foundation)

Implement

2021Q3

★ ★ ○

MIND 2.0

- **Problématique** : on n'est pas assez efficace dans nos innovations (sentiment de ne pas avoir assez de temps)
- **Idée** : changer notre organisation pour mettre l'innovation en priorité (<> consultance, rôles internes)
- **Prérequis** : 2 journées en présentiel avec tout le monde, 1 workshop préparé par 1 facilitateur

MIND 2.0

- 1^{er} jour :

- Intro (but, rôles, fonctionnement, rappel principes et outils d'empowerment)
- Tour de table de rétrospective Mind 1.0
- Définition du contexte stratégique de Mind 2.0

- 2^{ème} jour :

- Définition du contexte stratégique par produit (2 groupes)

MIND 2.0

MISSION



WHO POUR la société humaine
WHY NOUS VOULONS l'aider à s'améliorer AFIN QUE les gens qui la compose puissent mieux vivre
HOW EN améliorant leur expérience de vie
WHAT POUR CELA NOUS développons des innovations digitales sans risque et qui ont un impact positif sur la société

VISION



SHORT TERM - 1 YEAR



MIDDLE TERM - 3 YEAR

STRATEGY



OBJECTIVES



PRODUCTS



Incubateur

MISSION

VISION

SHORT TERM - 1 YEAR



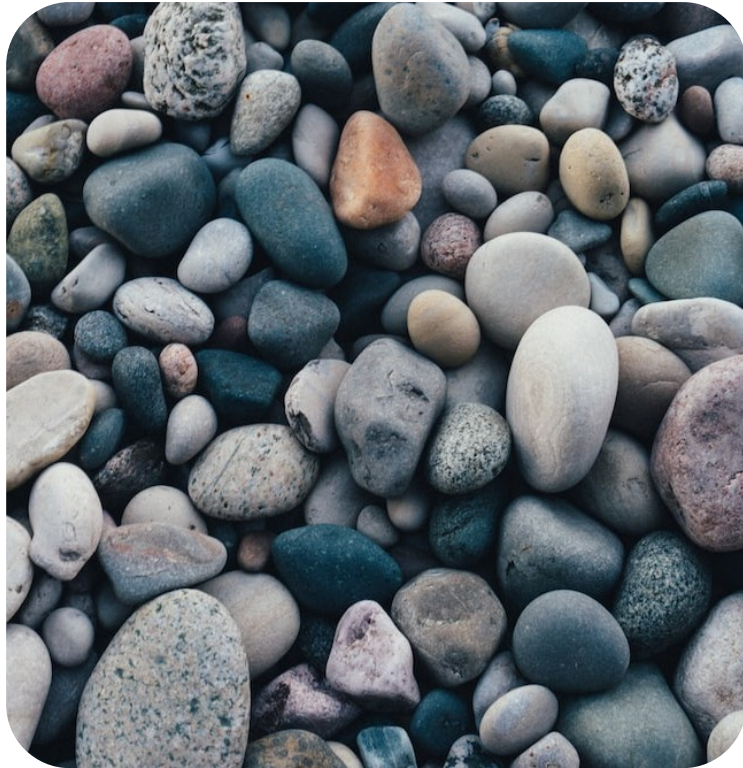
MIDDLE TERM - 3 YEAR



MIND 2.0

- Cet alignement de tous est une clarification pour toute l'année
- Participatif: tout le monde apporte sa pierre à l'édifice
- Le résultat est + fort car challengé par des personnes variées
- Ce sont des choix faits ensemble donc + de responsabilisation (<> non-choix)
- Au niveau produit, cela fortifie une équipe de missionnaires orientée objectif
- Attention à ne pas laisser retomber (accompagner) le changement

LE TEMPS



MIND 2.0

Take-away :

- Divergence vs convergence (focus inno <> reste)
- Output vs outcome
- Mercenaire vs missionnaire
- Définition des rôles au sein des équipes produits :
 - 1 scientifique
 - X ingénieurs
 - 1 coach
 - 1 capitaine

PLÉNITUDE

- « *Venez au boulot comme vous êtes !* »
- Grande empathie et importance de la vie privée
- Prise en compte des « Life goals » des Minders
- Adaptions le travail au travailleur (pas l'inverse)
- Télétravail libre et illimité (au besoin) ainsi qu'à l'étranger

WHAT'S **NEXT?**

La suite des aventures MIND

WHAT'S NEXT?

- Améliorer notre business modèle
 - Force commerciale
 - Cadence d'innovation
- Améliorer notre exécution
- Renforcer notre durabilité
- Aller encore plus loin dans la libération
 - Congé illimité

HACKATHON (À REFAIRE!)



CONCLUSION

Take-away, livres de référence

CONCLUSION

- Take-away
 - Tout le monde n'a pas envie de liberté et responsabilité
 - Les entreprises libérées semblent :
 - faciliter l'adhésion au projet
 - diminuer les frictions
 - doper l'attractivité
 - Pour être efficace, il faut
 - Des gens « locomotives » pour faire avancer le train
 - Nouvelle manière de travailler nécessite un effort continu
 - La bienveillance, la confiance et la transparence ne nous dispense pas de la « sur » communication

CONCLUSION

- Références

- Livre : Reinventing organizations (Frédéric Laloux)
- Vidéo : [Conférence « Reinventing organizations \(Flagey, Bruxelles\) »](#)
- Nos inspirations :



MERCI !

Thanks

MERCI !



A ceux qui contribuent à cette aventure passionnante !

MERCI !

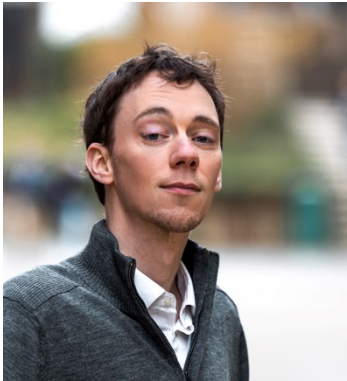


QUESTIONS?

N'hésitez pas !

MERCI !

- Ca t'a plu? Tu veux en savoir plus?
- Parlons-en !



johan@schuiten.be

www.mindtechnology.be

