

Olivier D'Herbemont

Booster l'intelligence collective

▽
La stratégie agile
de transformation durable
des organisations

Booster l'intelligence collective

-

La stratégie agile de transformation durable des
organisations

De Olivier D'Herbemont

© Armand Colin, paris, 2012

DSY221 - Comportement organisationnel

Pr Yvon PESQUEUX

Par Mohammad Ali Vanaki, Avril 2013

PLAN DE LA FICHE DE LECTURE

Biographie	3
Les hypothèses	3
Les Postulats.....	3
Résumé.....	3
I. Introduction.....	3
II. Chapitre 1 – Regarder différemment la situation en adoptant le paradigme de l’intelligence collective.....	5
III. Chapitre 2 – Adapter sa stratégie de transformation à la nature intelligente des organisations	10
IV. Chapitre 3 – Faire de son idée un objet de désir collectif	16
V. Chapitre 4 – Accélérer la transformation par la stimulation de l’intelligence collective.....	22
Conclusion	25
Bibliographie complémentaire	26

Biographie

Olivier D'Herbemont est consultant depuis trente ans, spécialisé dans le domaine de la conduite de projet complexe. Il est président du cabinet de conseil BelleAventure spécialisé dans la transformation des organisations fondée en 2004. Il a œuvré pour des types d'entreprises variées, en France comme à l'internationale. Il est diplômé d'un MBA de l'Essec.

Il a, dans ses premières années d'expérience professionnelle, été confronté à la rigueur des ingénieurs et le mode projet. Puis il a découvert la sociodynamique au travers de l'organisation de mouvement sociaux et de participation à des mouvements politiques.

Puis en 1985 il crée sa première entreprise spécialisée dans la conduite de projet sensible avec Bruno César, avec qui il publie « La stratégie du projet latéral » en 2004.

Enfin il découvre l'architecture système avec Daniel Krob professeur à Polytechnique et les sciences de l'intelligence avec Alain Bloch professeur au CNAM et à HEC. La synthèse de ces 2 enseignements fondent l'intelligence collective et l'Architecture Collaborative des Organisations (l'ACO) la structure, qui est mis en œuvre au sein de l'agence de transformation BelleAventure.

Les hypothèses

Les hypothèses posées dans « Booster l'intelligence collective » sont les suivantes :

- L'intelligence est la capacité d'un système à réagir aux évolutions de son environnement, sans apport extérieur, pour atteindre son but.
- Une organisation humaine est un phénomène d'on l'ensemble est supérieur à la somme unitaire de ses parties.

Les Postulats

Les postulats énoncés dans « Booster l'intelligence collective » sont les suivantes :

- Dans une organisation, le seul but d'un acteur est d'être reconnu et de recevoir des signes de reconnaissance de son organisation de référence. Son action sera justifiée par la réception de signe de reconnaissance.
- La controverse est un élément légitime d'évolution et un mode naturel de la collaboration. Ainsi, l'organisation va s'ajuster d'elle-même pour se diriger dans le bon sens.

Résumé

I. Introduction

Un entreprenant est un acteur qui entreprend de transformer une idée en mouvement collectif. Il émule ses semblables, c'est-à-dire qu'il arrive à leur faire partager son but. Réussir un projet complexe, c'est faire réussir les autres.

L'ACO – l'Architecture Collaborative des Organisations est une méthode destinée au entreprenants pour aborder leur mission et maximiser leur chance de réussite.

Cette méthode émane du constat que près de 70% des projets de Système d'Information (SI), malgré l'utilisation des meilleures pratiques de gestions de projets, n'atteignent pas leurs objectifs. Cela semblerait être pire dans certains autres domaines que les SI.

3 raisons sont relevées pour expliquer ces échecs :

1. La mondialisation et l'augmentation de la taille des organisations, qui induisent un éloignement physique et une complexité pour les dirigeants de ces ensembles nébuleux pour diriger, mais aussi aux filiales pour donner un peu de bon sens aux injonctions des dirigeants de leur siège, ce qui induit des besoins de méthodes adaptées à la taille des enjeux.

2. La concurrence qui est un autre aspect de la mondialisation qui induit un besoin toujours croissant d'aller plus vite même dans les transformations alors que les populations et la complexité augmentent et pour qui la réponse toute trouvée est l'agilité.

3. La dépendance aux technologies et aux systèmes techniques rendent invisibles les mécanismes et diminuent l'intelligence collective. L'image employée est l'utilisation intensive de la calculette qui a pour résultat de désapprendre le calcul à ceux qui l'utilisent.

Un frein à la diminution du taux d'échec est pour l'auteur la remise en compte du paradigme de la décision, qu'il nous faudra remettre en question.

Ci-dessous un schéma du paradigme de la prise de décision.

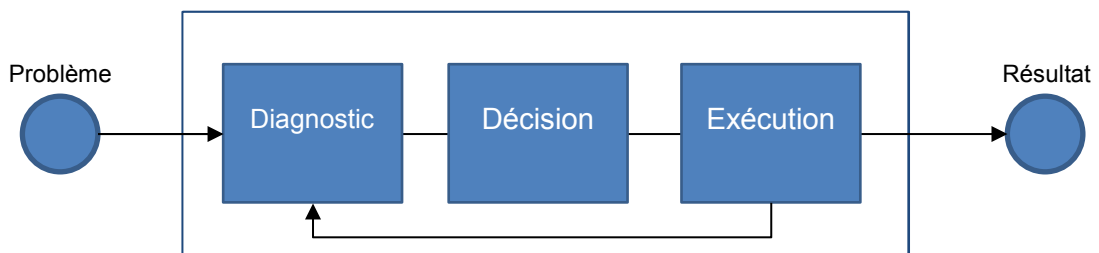


Figure 1 : Le Paradigme de la décision et du mode projet

Souvent ce processus échoue malgré la qualité du diagnostic, de la décision ou de la mise en œuvre de la décision qui entraîne un résultat erroné. Alors on remet en question le problème sans penser à remettre en question le paradigme lui-même car très profondément ancrée dans les croyances.

Quelles sont ses croyances qui influencent tant notre mode de fonctionnement :

Affirmations contre la 1^{ère} croyance : Les organisations ne sont pas bloquées dans leurs évolutions par la « hiérarchie ». Les structures verticales qui cloisonnaient les organisations ont été remplacées par l'approche projet qui a un but orienté résultat. Ainsi, ce qui, à l'origine, est né de l'intention de répondre à des enjeux de collaboration, a pour résultat l'imposition à tous de solutions définies par quelques-uns. Dans le mode projet, qui tire ses origines du monde du bâtiment, l'architecte conçoit comme une réponse à des besoins, puis le maître d'œuvre réalise exactement ce qui a été conçu. Or, une transformation ne peut être mise en œuvre de cette manière car il s'agit d'une innovation. Si le cadre d'une transformation peut être défini au démarrage, le détail doit être établi par ceux qui vont l'opérer.

Affirmations contre la 2^{ème} croyance : Une idée ne se diffuse pas d'elle-même, même si elle est bonne. En effet, les organisations résistent à cause des acteurs qui n'aiment pas le changement. Ainsi en fonction de sa culture l'entrepreneant va imposer son idée soit par la force de la persuasion en expliquant et ré-expliquant jusqu'à ce que l'idée soit comprise, soit par la contrainte des outils c'est-à-dire des contrôles et des blocages souvent intégrés à des SI qui vont contraindre les acteurs à bien agir.

Très souvent la bonne solution n'est pas connue d'avance et de même « les résistances de l'organisation ne sont pas seulement le fait de personnes rétrogrades ne pensant qu'à leur intérêt propre, ce sont aussi des processus intelligents qui questionnent les idées pour vérifier leur adaptation aux enjeux de l'organisation ».

Ainsi, sur la base de ces constats, Olivier D'Herbemont propose au travers de l'architecture collaborative des organisations de changer de paradigme en adoptant celui de l'intelligence collective.

L'intelligence est la capacité d'un système à réagir par lui-même aux évolutions de son environnement pour atteindre son but. La part plus virtuelle du concept est le collectif (les groupes). En effet, une organisation humaine est un phénomène (émergeant) dont l'ensemble est supérieur à la somme unitaire de ses parties. Ce ne sont pas les acteurs qui gouvernent les organisations mais les organisations qui gouvernent le comportement des acteurs. Ainsi, pour que les acteurs d'une organisation convergent vers une même direction il faut qu'ils partagent la même perception d'une situation et de ses enjeux sans même qu'il ait besoin d'une prise de décision, mais simplement en construisant une vision collective. La vision collective est appelée l'architecture de l'organisation.

La controverse est un élément de l'évolution légitime de la transformation et le mode naturel de la collaboration. Elle va impliquer un ajustement de l'organisation par l'organisation pour aller dans le bon sens.

La vitesse de diffusion de l'innovation n'est pas fonction de la pertinence de l'idée mais du sentiment d'urgence que celle-ci va provoquer auprès des acteurs. Une idée impliquant un changement dans l'architecture de l'organisation va naturellement susciter des résistances, et elle va passer par différentes phases de maturation qui vont la transformer, l'améliorer voire la détruire. Ensuite, elle rentrera dans la culture collective, c'est-à-dire les évidences qu'il ne sert à rien d'expliquer. Si l'organisation se persuade que l'idée contribue à l'atteinte de ses objectifs, alors elle l'adoptera. L'enjeu pour l'entrepreneur n'est donc pas d'insister sur son idée mais d'agir sur les mécanismes qui vont booster l'intelligence de l'organisation pour qu'elle l'adapte et qu'elle l'adopte.

L'Architecture Collaborative des Organisations :

- Un architecte est un médiateur entre le représentant du besoin et le réalisateur de l'objet. La première différence entre l'architecture du bâtiment et l'architecture des organisations c'est que le représentant du besoin est le constituant principal de l'organisation. Cela pose un problème de lisibilité. Est-ce que le représentant parle en son propre nom en tant qu'individu ou en tant que constituant principal de l'organisation. « La deuxième différence c'est qu'on n'architecture pas une organisation, elle s'architecture toute seule. »
- L'Architecture est « collaborative » parce que la collaboration est l'activité coordonnée de plusieurs acteurs pour réaliser une œuvre commune. L'architecture d'une organisation est à la fois le moyen de collaborations et le résultat de la collaboration. Néanmoins, la collaboration peut être plus ou moins efficace dans la résolution des problèmes, on dira qu'elle est plus ou moins intelligente.
- L'organisation désigne un système d'acteurs partageant la même stratégie de survie collective. Elle détermine le comportement et les croyances de l'acteur appartenant à celle-ci.

II. Chapitre 1 – Regarder différemment la situation en adoptant le paradigme de l'intelligence collective

L'ambition du premier chapitre est de faire changer le regard de l'entrepreneur en adoptant le paradigme de l'intelligence collective.

Pour pouvoir changer des choses dans une organisation, il faut d'abord prendre conscience que souvent une certaine organisation préexiste à une volonté de changement de l'entrepreneur. Des acteurs collaborent déjà en chaîne de valeur qui donne un certain sens à leurs actions. Donc, pour pouvoir changer les choses il lui faut modifier les organisations qui structurent la collaboration ordonnant le jeu des acteurs. Pour cela il faut changer son point de vue :

- Passer d'un point de vue centré individu à un point de vue centré organisation, distributeur de signes de reconnaissance
- Passer d'un point de vue « pousser une idée » à un point de vue « intéresser un système intelligent »
- Passer d'un point de vue « émotion = débordement » à un point de vue « émotion = moteur du comportement »

a) Passer d'un point de vue centré individu à un point de vue centré organisation, distributeur de signes de reconnaissance

L'organisation n'est pas le résultat de volontés individuelles. Elle est la somme de contrats entre personnes, qui doivent être équilibrés pour fonctionner. Le fondement de la société libérale est que l'on ne se regroupe que lorsque cela sert nos intérêts.

Le paradigme de l'intelligence collective pose au contraire que les individus, que l'entrepreneur cherche à influencer, ne sont pas libres de leurs actions, qu'ils ne décident pas de manière autonome et leur comportement est défini par leur organisation d'appartenance. Donc, si l'on veut influencer l'activité d'un acteur il faut pour cela changer les buts de l'organisation qui détermine son action.

Parce que l'homme est un animal social et que sa structure biologique de désir est organisé pour cela, un individu accepte un rôle qui augmente ses chances de recevoir de la reconnaissance. Evidemment, il y a des collaborations ponctuelles qui brouillent la lecture mais c'est parce que ces collaborations sont locales et ne sont pas pérennes.

Pour influencer l'activité de l'acteur, on peut « l'époustoufler » avec un salaire important mais l'effet sera de courte durée et demandera beaucoup de ressources. Si au contraire on arrive à agir sur le but de l'acteur il saura se débrouiller pour réussir.

L'organisation structure la collaboration entre membres par la déclinaison du but collectif en rôles, c'est-à-dire en buts individuels.

Une organisation est un système de collaboration justifié par un but commun.

Lorsqu'un acteur adhère à un groupe il adopte le but de ce groupe. Les individus adoptent les comportements définis par leurs rôles dans l'organisation. Un même individu a généralement plusieurs rôles en fonction de ses organisations de références (le travail, la famille, les amis, le sport,...), il peut même avoir plusieurs rôles au sein d'une même organisation (ouvrier et aussi délégué syndical central). Il adoptera le comportement qui sied au rôle qu'il adoptera au moment d'une situation observée. Ces situations créées de la complexité dans les rapports entre acteurs.

Fonctionnement des signes de reconnaissances

La majeure partie des signes de reconnaissances sont invisibles si l'on n'y prête pas attention. Même un acte qui pourrait à nos yeux être un acte de violence envers un individu peut dans certains cas être un signe de reconnaissance comme le montre certain cas d'étude anthropomorphique (Coup de bec chez les poules, épouillage chez les singes...). En acceptant de recevoir des signes de reconnaissances de la part d'un membre du groupe, l'individu montre son adhésion à l'ordre du groupe.

L'effet du groupe sur l'individu a été confirmé chez l'homme par l'étude d'Elton Mayo qui a profondément marqué la pensée sur les moteurs de l'organisation. En effet cette étude montre que c'est l'attention (appréciative ou négative) portée à un groupe qui est le moteur de la motivation du groupe social, et de sa performance. Attirer l'attention ou se sentir regarder est un élément essentiel de la motivation. Ce phénomène avait également été identifié dans le cadre de l'étude de Muzafer Sherif sur les processus de convergence des groupes vers une norme. En effet il démontre qu'autour d'un individu leader se forme la norme collective mais si ensuite ce leader dévie de la norme installée il peut se voir rejeté, car le groupe impose sa norme à ses membres.

L'analyse du sociologue François DUPUY¹ dans son ouvrage « Lost in Management » montre que le respect de la norme collective adoptée par le groupe est le gage de confiance qui permet l'action collective.

¹ François DUPUY¹ dans son ouvrage « Lost in Management » est la suivante : « Les territoires de chacun une fois définis, les premiers considéreraient cela comme acquis les décisions prises ; les seconds y verraient au contraire un point de départ pour

Dans le paradigme de la décision, on suppose qu'il y a des dominants (les chefs) et des dominés, et que pour changer les chefs impulsés et les choses changent. Or, les chefs ne font pas ce qu'ils veulent. L'organisation détermine également le comportement des chefs. Ils doivent maintenir un équilibre entre les différents acteurs de l'organisation, contrôler la rentabilité de l'ensemble, faire vivre les processus et tout cela ne peut pas se réduire à une logique de dominants et dominés. Une organisation c'est une entité en soi qui amène ses membres à collaborer parce qu'elle leur donne un but commun. **Néanmoins, il ne peut y avoir de collaboration s'il n'y a pas de but commun.** L'organisation est téléonomique. Lorsque les évolutions de l'environnement remettent en cause la **capacité** de l'organisation à atteindre son but, le comportement collectif adapte les activités de chacun à ces évolutions. Cette capacité est ce que l'auteur appelle son intelligence.

Ainsi les acteurs n'ont qu'un seul but recevoir des signes de reconnaissances de leur organisation et pour modifier durablement le comportement des acteurs il faut traduire les idées de manière à ce qu'elle offre la perspective de recevoir des signes de reconnaissances sans essayer de convaincre du bien-fondé de ces changements. D'autre part, on ne peut influencer durablement un rôle sans influencer globalement l'organisation qui le justifie, en réalité, c'est l'organisation pris dans sa globalité que l'on doit influencer.

b) Passer de « pousser une idée » à « intéresser un système intelligent »

L'idée reçue que la discipline fait la force est une erreur. L'ordre et la rigueur ne sont pas forcément le garant d'une organisation qui fonctionne. Dans le paradigme de l'intelligence collective, au contraire, l'erreur est constitutive d'intelligence. La force d'une organisation ne réside pas dans l'obéissance aveugle de ses membres aux ordres des chefs, mais dans le partage par ses membres du but commun. Les organisations sont des systèmes dynamiques qui ont un comportement intelligent, et très souvent en essayant de maîtriser cet intelligence on déploie des mécanismes qui sont pires que le mal lui-même.

Pour l'ACO une organisation est un ensemble d'acteurs qui s'en reconnaissent membres, adoptent ses rôles, se soumettent à ses règles, et partagent son but. Sa forme évolue en fonction notamment de l'activité des acteurs. Le système est également composé d'éléments stables qui sont ses organes et qui limitent la capacité à faire dudit système, par exemple si une organisation n'a pas d'ingénierie elle est incapable de fabriquer un porte-avions.

Ces organes interagissent entre eux et en résultent des comportements différents mais adaptés aux stimulations qu'ils reçoivent. Ainsi pour l'entrepreneur, il n'est pas possible de déduire le comportement d'une organisation en écoutant qu'un seul membre, même s'il s'agit du chef.

Le système va réagir en fonction des données d'entrée au système qui sont ses besoins et contraintes, ressources, ses décisions... de son fonctionnement internes et des comportements des acteurs et donne en sortie des besoins, des contraintes pour les autres systèmes avec lesquelles il interagit, des données, des livrables...

Une organisation est donc un système qui réagit avec un comportement vers un but. En ce sens il est un système intelligent. L'intelligence sera ici cette faculté du système à évoluer et s'adapter de lui-même aux évolutions de son environnement. De plus, l'émergence des

augmenter pas à pas leur part du gâteau... rendant impossible l'établissement d'une relation de confiance entre ces acteurs qui se connaissaient peu. Des « règles du jeu » librement consenties auraient pu établir que ce qui avait été décidé serait respecté et que quiconque chercherait à étendre son territoire s'exclurait de lui-même de ce comité exécutif. Ce n'est pas un processus c'est une règle du jeu. Ce n'est pas contraignant, c'est librement consenti. Ce qui en résulte n'est pas de la méfiance mais de la confiance qui permet d'aller beaucoup plus loin dans l'action collective »

systèmes informatiques a introduit une mémoire à ces systèmes qui sont en fait la capacité d'apprentissage du système. Ainsi un système régulé face à son environnement, muni d'une mémoire va être capable d'apprendre des réactions nouvelles face à un environnement changeant. A l'image des systèmes experts une organisation va en fonction de données d'entrées nouvelles ou de changements de son environnement apprendre et modifier son comportement de sorti.

Herbert Simon pointe le fait qu'on ne peut réfléchir suffisamment pour être complètement sûr de la décision que l'on prend. On n'attend pas de tout comprendre et de tout maîtriser avant de prendre une décision et agir. En fait, un système catégorise son environnement pour le simplifier en limitant ses interrogations à ce qui confirme ou infirme son but. « L'attention structurelle », comme l'appelle Herbert Simon, focalise l'attention de ses membres sur ce qu'elle considère comme vital, et organise ses structures en conséquence. L'intelligence d'une organisation est surtout sa capacité à mettre en place les bons capteurs qui vont focaliser son attention. Donc, avant toute action de changement il y a une stratégie de survie, où l'on va chercher à attirer l'attention sur les données nouvelles, qui va structurer ou changer les capteurs. L'enjeu n'est pas d'expliquer, mais de générer le désir de l'organisation en stimulant ses capteurs existants.

La capacité à innover d'une organisation est limitée par sa capacité de perception à ce qui est « presque pareil » que ce qu'elle faisait auparavant. Ainsi le but de l'entrepreneur va être de proposer un enchaînement de changements de « presque pareil » qui additionnées font rupture.

Il faut également faire attention à l'avis de l'expert qui va avoir tendance à reproduire ce qu'il connaît du passé et se méfier de ce qui est nouveau. Enfin, il faut promouvoir les erreurs, car l'apprentissage se fait en effectuant des erreurs. Il ne faut pas sanctionner les erreurs mais les intégrer dans la stratégie.

c) *Passer d'un point de vue « émotion = débordement » à un point de vue « émotion = moteur du comportement »*

L'émotion n'est pas un sentiment de bas niveau. L'émotion n'est pas l'opposé de sérieux.

Le paradigme de l'intelligence collective présente un modèle où l'émotion est la capacité d'un système à donner de la valeur aux choses est le moteur des prises de décision dans l'incertain. Les décisions sont d'autant plus importantes qu'elles sont prises dans l'incertain.

Les organisations sont des systèmes qui s'adaptent à un environnement en fonction d'un but. Pour s'adapter, il faut déjà avoir un but, une envie ou un désir. Le désir étant le moteur de l'action, il donne les ordres et les priorités dans un fonctionnement intelligent. On ne suit pas des procédures parce qu'elles sont en quelque sorte la loi, mais parce qu'on le désir par rapport à quelque chose qui nous fait le désirer l'objet du désir. L'objet du désir est pervers polymorphe chez l'homme. Faire plaisir peut être un objet de désir, en d'autres termes être remarqué c'est ce que l'on désire. L'acteur adhère aux désirs de son organisation, ce qui est une perversion au sens strict. L'auteur soutient que la flexibilité du désir humain est sans doute ce qui fait que l'Homme est un animal culturel, c'est-à-dire, dont ses comportements ne sont pas déterminés totalement par la génétique. Ainsi on peut changer l'objet du désir d'un acteur ou d'une organisation.

Nous avons pour vision que la décision est très largement l'expression de l'intelligence consciente, ce qui n'est en fait pas vrai. En effet, si l'on était capable de peser l'ensemble des pour et contre avant de prendre une décision, le choix s'imposerait à nous. Il n'y aurait plus de décision mais de choix. Donc effectivement on choisit de manière émotionnelle.

La psychologie de l'engagement dans le modèle de l'intelligence collective montre que ce ne sont pas nos croyances qui définissent nos actes mais le contraire : les acteurs agissent de manière inconsciente en fonction des signes de reconnaissances qu'ils espèrent obtenir de leurs pairs et l'explication qu'ils donnent à leurs actes est une structure créée à posteriori qui cautionne leurs actes. Selon Freud : nous ne sommes pas conscients des causes de notre comportement. Il existe un inconscient qui nous domine, dont nous ne connaissons pas les clés. Donc pour obtenir une décision opérationnelle d'un acteur, il est nécessaire de lui faire réaliser une première mise en action, un premier acte engageant qui le lie par une première décision. L'acte va l'engager dans ses décisions futures et dans un rôle qu'il n'avait pas l'intention de tenir initialement.

Une technologie organisationnelle est dite efficace parce qu'elle tire le meilleur de l'intelligence limitée de ses membres. L'individu par lui-même a tendance à croire à la réalité de ses désirs :

- Le dirigeant a tendance à se croire supérieur aux autres parce qu'il est au sommet du pouvoir. Ce qui n'est pas faux, mais que de très peu supérieur à la moyenne qui elle n'est, en réalité, pas très élevée.
- Les experts ont toujours tendance à vouloir répéter l'ordre établi d'autant qu'ils sont souvent seuls capables de définir les limites de leur savoir.
 - o Les acteurs aiment les acteurs sûrs d'eux et qui affirment de manières claires et efficaces
- Les foules, elles, s'enflamment pour les causes nobles et dignes et se lassent aussi vite qu'elles se sont enflammées avant même d'avoir gagné la cause.

Les technologies organisationnelles depuis qu'elles existent ont appris à maîtriser l'inconstance individuelle et la transcendance par les procédures, les mythes et les cérémonies.

La science telle que nous la connaissons n'est faite que de controverse et de construction progressive. D'ailleurs une théorie est dite scientifique que parce qu'elle peut être contredite. L'enjeu n'est donc pas de connaître la vérité à un moment et de calmer le débat, mais justement de remettre en question un ordre établi par la controverse et d'élever le débat et de le faire avancer. Chacun gagne ainsi en maturité et prend du recul sur ses propres croyances.

Les technologies organisationnelles ne séparent pas ce qui est le fond de ce qui est la forme, ce qui est la raison de ce qui est l'émotion. Elles utilisent aussi bien les émotions des acteurs pour dynamiser l'intelligence collective que la raison pour structurer les acquis du débat.

La conséquence pour l'entrepreneuriat est que les systèmes intelligents et les organisations ont de fait des capacités de réalisations exceptionnelles par rapport aux systèmes statiques. Il s'agit d'émuler une organisation qui a une dynamique propre et autonome. Ainsi il faut trouver un mode de relation qui tire parti de leurs qualités et nous prémunissent de leurs défauts. En poussant non seulement on perd de l'énergie et on risque un retour de bâton

imprévu, mais en plus, on passe à côté de la vitesse que l'on peut obtenir quand on s'y prend bien, c'est-à-dire que les acteurs se saisissent de l'idée et la fasse réussir.

III. Chapitre 2 – Adapter sa stratégie de transformation à la nature intelligente des organisations

Entreprendre une transformation, c'est vouloir changer un système intelligent dont le comportement ne répond pas aux lois de la physique.

Un système intelligent a un objectif de survie et s'y tient et il profite des opportunités qui se présentent sur sa route et contient des menaces. Il manœuvre astucieusement pour adapter son but à ce qu'il a appris en chemin.

Le désordre que l'on pense voir parfois dans les organisations fait justement la force de l'organisation et est son moteur de performance.

Quelques exemples de stratégies de changement qui ne fonctionnent pas :

Stratégie Samouraï : consiste à organiser le projet de façon très minutieuse puis de le mettre en place sans tenir compte des remontées du terrain en mode « ça passe ou ça casse ». La seule manière pour que cela fonctionne c'est de tout prévoir. Or il est impossible de tout prévoir, d'anticiper les comportements... Lorsque cela fonctionne c'est qu'il ne s'agit en fait pas de projet de transformation. En général il y a 2 issues à ce genre de projet de transformation :

- la voie conflictuelle qui fait que les opposants se scandalisent et ameutent les hésitants qui alertent les passifs. La tension monte et les décideurs se fâchent et exigent des résultats. Le conflit éclate et les décideurs prennent peur et reculent et proposent la médiation. Généralement, ils court-circuitent l'entrepreneuriat qui est désavoué.
- La voie non conflictuelle : elle est devenue plus fréquente en ces temps de crise. Les opposants ne se scandalisent plus car ils ont trop peur de perdre leur emploi. Ils sabotent consciemment ou inconsciemment le projet. Ils ont trop peur de faire une bêtise... l'accumulation de petits problèmes a plus raison du projet qu'un gros conflit entre acteurs que l'on voit combattre.

Cette stratégie a le triple défaut de requérir beaucoup de moyens parce qu'elle est basée sur le rapport de force ce qui ne la rend pas pérenne, de rendre le dispositif très rigide ce qui le fragilise dès que les conditions extérieures évoluent et d'avoir un coût d'opportunité fort en n'utilisant pas l'intelligence de l'organisation.

La stratégie participative, elle, est trop molle. Le principe est d'associer les gens aux changements, on prend moins de risque de les voir s'élever contre le projet. Alors on fait une vaste consultation à base de groupe de travail et de réunions pour préparer l'opinion et faire le projet ensemble. Le résultat est l'enlisement du projet qui ne verra presque jamais le jour.

Ces deux précédentes stratégies ne tiennent pas assez compte de la maturité des acteurs.

Par contre, la stratégie Arche de Noé va prendre en compte cette maturité et va favoriser la création de synergies parmi les acteurs les plus matures en les aidant à mettre en place des idées en les protégeant des lourdeurs anciennes. Mais l'enjeu n'est pas de faire changer une

minorité, c'est de faire changer tout le monde. Elle ne convient donc pas non plus à un projet de transformation.

La stratégie Machiavélique, elle, consiste à identifier dans l'organisation les gens que l'on trouve les plus compétents et engagés, et à les mettre en réseau. L'idée est donc de tisser autour de soi une toile d'araignée et à manipuler son entourage. Ce type de stratégie est malheureusement pratiqué dans plus d'organisation que l'on pourrait le croire. Le problème c'est que la plupart des acteurs ne comprennent pas ce qui se passe et les raisons des décisions qui sont prises. On a donc le sentiment que tout est politique, secret, occulte. La plupart des acteurs se mettent alors dans une posture d'attente. Or, ce qui fait la réussite d'une idée, c'est la dynamique collective.

Ces 4 différentes stratégies centrent l'attention sur l'idée transformante qu'il faudrait pousser plutôt que sur l'intelligence de l'organisation qu'il faudrait stimuler.

Les stratégies d'émulation

Dans les chapitres et paragraphes précédents, l'auteur a remis en question notre vision des organisations humaines. Maintenant l'organisation un système extrêmement réactif, capable d'apprendre et de trouver toute seule le chemin vers le but à adopter.

La stratégie à adopter n'est donc pas une stratégie de distribution de tâches, centrée sur l'explication du « comment », mais une stratégie d'actionnement s'adressant à une organisation pour qu'elle modifie son but centré sur le « pourquoi ». Cette stratégie est appelée la stratégie d'émulation. L'organisation va se saisir de l'enjeu et s'auto-organiser pour y faire face. A une petite action de la part de l'entrepreneur, l'organisation répond par une grande action dans le sens de la transformation.

L'efficacité d'un entrepreneur va être de proposer des solutions évidentes à des problèmes qui apparaissent ou sont extrêmement complexes, solutions qui vont alors faire « révélations » auprès des actants. (Cette technique est dans la logique de « une bonne idée c'est celle que l'on fait découvrir aux autres »)

Selon Watzlawick, il existe 2 types de changement : les changements de type I et les changements de type II. Le premier type se fait en respectant le cadre et le deuxième se fait en changeant le cadre. Dans le cadre d'une transformation qui est un changement de type II, il faut changer le cadre et non changer l'apparence.

Le problème est que lorsque l'on n'arrive pas à changer le cadre on fait toujours la même chose en pensant faire différemment. Les décisions que l'on prend sont souvent du même ordre mais plus radicale (rajouter des ressources, réorganiser le projet, faire de la qualité, nommer un nouveau responsable...). Le résultat est souvent pire que le mal.

Pour changer de cadre, il ne faut pas le changer mais il faut sortir du cadre. Mais un cadre est indispensable. Par exemple un enfant teste le cadre familial pour voir comment il s'y insère en tant qu'adulte. L'organisation, elle, dans le cas d'une transformation va devoir sortir du cadre et aller vers un cadre cible en étapes suffisamment courtes et suffisamment nombreuses pour faire mouvement mais suffisamment raisonnables pour ne pas perdre en route son intelligence collective, c'est-à-dire la collaboration de ses membres. Il faut donc proposer un cadre nouveau qui émule chacun des acteurs de l'organisation.

Une stratégie d'émulation va chercher à stimuler l'intelligence collective naturelle de l'organisation de façon à ce que chaque membre de l'organisation se sente responsable dans la réussite de la transformation.

Inspirée de l'épopée et des récits épiques, le modèle Propp montre que de tout temps, les histoires, les paraboles, les anecdotes ont transmis plus vite et plus facilement le sens que les preuves scientifiques. C'est aussi sur ces faits que l'*organizational storytelling* s'est répandu depuis les Etats-Unis et est devenue l'une des compétences essentielles du manager.

La transformation et chaque épisode de celle-ci va devoir être définie sur ce modèle de l'épopée et du récit. Le récit est un déroulement tiré par son but. Aujourd'hui on dit que c'est un processus. Ce but s'exprime d'abord sous forme de menace qu'il faut terrasser puis d'une solution qui va justifier le récit. Ainsi on va devoir atteindre un but divisé en épisodes qui entretiennent le suspense.

Le premier épisode accroche l'attention en le faisant brusquement pénétrer dans un monde en tension.

- 0- Le récit concerne un *peuple* qui était jusque-là en *paix*, et la fin du récit sera le retour de ce peuple à la paix.
- 1- Un incident révèle une *menace* nouvelle qui met en cause cette paix
- 2- Le *roi*, c'est-à-dire l'autorité, confirme la menace : les solutions traditionnelles sont inopérantes
- 3- Mais il existe une *solution*, matérialisée par un *Graal*, c'est-à-dire quelque chose de concret qu'un *héros* pourra ramener
- 4- Cette solution est dans des territoires inconnus et de terribles dragons la protègent. Il va falloir des hommes courageux pour aller la quérir
- 5- Le héros s'engage dans la quête avec courage et crainte, parce que le chemin est inconnu et dangereux
- 6- Le destin lui fournit alors une magie, parce que face au dragon, le courage ne suffit pas.

Chacun des épisodes suivants développent l'intrigue. L'enchaînement de ces épisodes mène le héros à s'approcher de plus en plus du Graal, de dragon en dragon. Chaque épisode a aussi une structure identique :

- 1- En début d'épisode, le héros apprend une information nouvelle qui lui permet d'orienter sa quête, il se lance alors dans sa mise en œuvre
- 2- Rapidement surgit l'épreuve, sous la forme d'un dragon. Le combat est terrible, le héros est près de perdre
- 3- Le héros mobilise une des magies qu'il a acquises précédemment, et il finit par terrasser le dragon
- 4- A la fin de l'épisode, le héros est reconnu par un signe qui montre qu'il a progressé

L'épisode final clôt le récit :

- Le dernier dragon est terrassé, et le Graal est rapporté par le héros
- Le roi reconnaît le héros
- Le peuple l'acclame et peut retourner à la paix

Un récit est plus exact qu'une description rationnelle parce qu'il replace les événements et les faits dans une logique globale qui fait sens et met en jeu l'ensemble des niveaux de

l'intelligence. Le récit intègre dans une même narration le pourquoi, le quoi, le comment et le qui.

Si l'on veut que son idée se déploie rapidement et intelligemment dans l'organisation, il faut que les actants, ceux qui doivent se transformer pour adopter l'idée, la transformer en réalité, se saisissent de l'idée et la transforme en aventure excitante dont ils en sont les héros.

Pour cela il faut que l'entrepreneur propose une quête légitime plutôt que de pousser une idée. Cela veut dire créer un univers d'épopée composée d'un ensemble d'aventures dont l'accumulation aboutie au succès finale de l'idée. Il doit également distribuer les rôles de façon à mettre les actants en position de héros de cette quête puisque c'est eux qui doivent se transformer, c'est-à-dire ramener le Graal. Il faut également qu'il rythme l'adoption de l'idée en imposant des épisodes courts qui mettent l'organisation sous tension et lui permette de gagner progressivement en maturité en maintenant l'attention par le combat court et simple à intégrer.

Donc, les actants pour adopter une posture qui leur permettra de réussir la quête auront à se préparer avant de se lancer. C'est lors de cette préparation que le héros va adopter une attitude physique et mentale qui lui permettra de réussir sa quête et d'obtenir le résultat attendu.

La posture d'un acteur dépend des signes annonciateurs qu'il perçoit de son environnement. Le modèle de Propp permet de caractériser la perception qu'a un acteur de son environnement, ainsi que la posture qu'il va adopter selon la menace. La menace et l'opportunité sont des facteurs essentiels de motivation et d'attention. Sans elle, il y a démobilitation. Lorsque ces 2 facteurs sont remplis l'acteur se met en posture de quête. Une transformation qui réussit à mettre les acteurs dans une posture de quête maximise ses chances de développer leur intelligence collective. C'est bien l'assemblage des 2 facteurs de menaces et d'opportunités reconnus par le roi qui font la quête.

Aujourd'hui, les dirigeants se sentent obligés de surprotéger leur organisation en prétendant que tout ira bien, et qu'il faut faire confiance à sa hiérarchie. Cela revient en réalité à exprimer des signes qui signifient qu'il n'est pas nécessaire de changer, et que l'on ne peut pas être le héros de l'affaire.

Pour obtenir des Héros, des acteurs engagés dans le changement, il faut donc d'abord faire sens en exprimant une quête légitime :

- Révéler une menace collective incontournable qui met en cause la survie de l'organisation.
- Montrer que l'idée transformante est une solution à cette menace
- Exprimer cette idée sous la forme de Graal qu'il va falloir quérir
- Montrer que seuls les actants pourront effectivement réussir

Chacun des membres de l'organisation doit avoir un rôle et un objectif lisible. Il ne doit pas y avoir de spectateurs de la transformation dans une organisation, il ne doit y avoir que des acteurs. L'enjeu pour l'entrepreneur est que chacun se sente le héros de son aventure locale et qu'elle contribue à l'aventure globale.

2 acteurs ne doivent pas avoir le même rôle sous peine de créer un conflit là où l'on cherche de l'émulation.

L'architecture collaborative des organisations propose une répartition des rôles en 4 types :

- Le roi : il légitime la quête, reconnaît la performance au nom de l'organisation.
- Le héros : il est distribué à ceux qui se transforment, les actants.
- Les magiciens : les experts ou les sachants qui aident les actants à réussir. toute autre posture du magicien, que celle de l'apporteur d'aide, le transforme en dragon.
- Les garants : disent qui a gagné et qui doit être reconnu comme héros. Ils vont aussi identifier les tricheurs, dénoncer les imposteurs et valoriser les vainqueurs. Les garants doivent être indépendants des 3 autres types de rôles.

Chacun des acteurs ne jouera peut être pas dans tous les épisodes, mais il aura eu sa part de reconnaissance dans l'ensemble du processus. Le rôle d'un acteur est constant dans un épisode mais il peut changer d'un épisode à l'autre. Le roi du modèle de l'aventure correspond évidemment au plus petit hiérarchique commun des actants concernés par la transformation.

Le problème le plus fréquent est que le projet n'apparaît pas légitime parce qu'il n'est pas porté par le roi de l'organisation. Le chef de projet se donne beaucoup de mal, mais on ne sait pas vraiment s'il est soutenu par le roi ou bien si ce dernier attend qu'il échoue.

On appelle ces approches des stratégies de coup d'Etat : en réalité le chef de projet cherche à s'imposer à la place du roi.

Quelque fois c'est le roi officiel qui n'apparaît pas légitime parce qu'il a par exemple été nommé par des patrons étrangers. Il n'est pas considéré comme légitime mais comme un imposteur.

Le plus souvent, le roi n'a simplement pas le temps de s'occuper du projet. Ce défaut que présentent beaucoup de transformations est accentué par l'idéologie dominante fondée sur la fin de la hiérarchie et l'émergence des logiques réseaux. Dans cette logique non seulement on ne fait pas appel au roi, mais il vaut mieux ne pas avoir de roi pour réussir. En fait l'idéologie participative des dirigeants les amènés à passer leur temps à discuter du plan à mettre en œuvre en cercle restreint au siège. Dans le cas d'absorptions cela est facile mais lors de fusions, les égos parlent et le roi doit trancher, c'est son rôle essentiel. Il doit prendre une position et le comité de direction doit s'aligner ou partir.

Enfin, il apparaît que l'enjeu n'est pas le sens mais le rythme. On pense trop et on n'agit pas assez et pas assez vite. Le cercle de décideurs s'accorde sur la faiblesse de son mode de fonctionnement et finalement ne pas vouloir faire peur aux salariés c'est leur faire encore plus peur. Les gens souhaitent vivre des aventures, c'est leur nature.

Il arrive aussi que le problème soit l'inverse et que le roi soit omniprésent. Il décide de tout, il interfère dans tout et ne joue pas son rôle d'émulateur de héros. Finalement quel que soit son pouvoir le roi est trop faible pour tout faire et ne joue pas son rôle d'émulateur de héros.

Pour gagner des combats il faut des héros plus que des stratèges. Ces héros sont ceux qui vont effectivement se battre, les équipes de terrain. Désigner les équipes de terrain c'est déjà un premier recadrage. Désigner le terrain comme le héros de la transformation c'est dire que le reste de l'organisation est à son service dans le déroulement de l'aventure.

Les experts sont des magiciens qui vont aider les actants dans leur quête lorsqu'ils rencontreront des dragons. Les dragons tuent les héros même courageux. Un bon roi a ses réseaux et sait fournir à ses héros des magies c'est-à-dire des expertises. Cependant,

l'expert doit apporter une aide et non des ordres et des critiques. Une magie fonctionne sans qu'on ait besoin d'apprendre un manuel de 500 pages en anglais !

Les garants jouent le rôle de juge de paix. C'est à dire faire respecter les règles, se sont des notaires, garant des décisions du passé, les métreurs capables de dire que le Graal ramené correspond bien à l'objectif donné. Souvent se sont les sachant qui mesure mais ils ont tendance à prêcher pour leur paroisse. Si c'est le terrain qui mesure lui-même, il trouve évidemment que les dragons sont beaucoup plus importants que prévus.

Il faut structurer la démarche de transformation en épisodes qui mettent sous tension l'organisation en positionnant des attracteurs.

Dans une aventure, il ne peut y avoir d'effet tunnel de 2 ans. La quête doit être divisée en épisodes courts. Les combats intermédiaires constituent un élément essentiel du récit excitant. L'entrepreneur doit structurer son idée en épisodes ou en combats à gagner de moins de 3 mois.

Cela permet de multiplier les signes de reconnaissance à destination des héros mais aussi d'adapter le dispositif aux découvertes faites sur le terrain.

La logique d'épisode est donc l'inverse de celle de planning. Un planning organise les tâches de manière rationnelle en fonction des contraintes amont et des contraintes aval, et de la disponibilité des ressources. La logique d'épisode va définir des objectifs intermédiaires à atteindre par l'organisation, et il va poser des attracteurs, c'est-à-dire un moment officiel où l'on va « ramasser les copies », aux vues et aux sus de tout le monde. Le terme attracteur est significatif. Un épisode n'est pas une longue liste de choses à faire, c'est un attracteur, un vide, que l'acteur va devoir combler. Un attracteur officiel à chaque épisode qui va terminer l'épisode précédent et démarrer l'épisode suivant.

Les prérequis qui seront collectés pour que le projet de transformation puisse faire « quête » sont les suivants :

- La qualité de l'objectif, est-ce que l'objectif a une valeur pour l'organisation ? Elle ne doit pas apparaître comme une obligation mais comme une quête à laquelle les acteurs adhèrent par conviction.
- La transformation doit apparaître comme un espace où la créativité et l'intelligence de chacun va pouvoir s'exprimer.

Les 7 exigences évaluant la capacité de l'idée à faire envie :

- 1- L'organisation doit être unique. Si les acteurs concernés par l'idée font parties de plusieurs organisations distinctes, dirigées par des rôles différents, alors l'aventure ne sera pas la même.
- 2- La menace qui pèse à court terme doit être nouvelle et terrassante. Si la menace n'est pas crédible, elle est oubliée.
- 3- L'idée doit apparaître comme une solution à la menace.
- 4- La solution doit nécessiter des combats justes et difficiles à mener impliquant toute l'organisation.
- 5- Les rôles doivent être répartis autour des héros, ceux qui doivent faire. Si la solution ne concerne que l'équipe projet, il faut retourner l'argumentaire du projet pour mettre en avant les équipes du terrain.
- 6- La solution se matérialise par un Graal à rapporter avant qu'il ne soit trop tard.
- 7- Le chemin pour atteindre l'objet de valeur est structuré en épisodes.

Les 7 exigences suivantes évaluent la qualité du processus prévu pour engager les acteurs

- 1- Le roi de l'organisation concerné a lancé la quête
- 2- Chacun a pris son rôle en connaissance de cause, à la demande de son hiérarchique direct et ils doivent s'exprimer sur les conditions d'adhésion à l'idée. Ils ne doivent pas l'apprendre dans une note interne.
- 3- Le système mis en place est à l'écoute de toutes les contributions du terrain. Toutes les idées sont les bienvenues
- 4- Chacun dit pouvoir contribuer à hauteur de ses capacités, l'important étant de participer et d'atteindre le but ensemble
- 5- Le dispositif projet est présenté comme une aide aux acteurs de terrain, et les experts comme des magiciens apportant des solutions à la demande
- 6- Le dispositif projet explicite clairement comment sera partagé le succès et comment ceux qui y auront contribués seront récompensés
- 7- Le dispositif projet explicite clairement que le chemin va être long mais qu'il sera balisé par des épisodes de moins de 3 mois.

IV. Chapitre 3 – Faire de son idée un objet de désir collectif

Caractériser un désir collectif en utilisant le modèle de l'architecture système

Une organisation peut être représentée comme une solution d'un dedans répondant aux besoins d'un dehors. Cette solution constitue sa raison d'être, son but c'est-à-dire sa survie, qui explique ses processus et ses organes.

Cette manière de voir permet de représenter toute organisation en quatre points de vue complémentaires et intégrés : son environnement, sa raison d'être, ses processus et ses organes.

L'entrepreneur est souvent tenté de changer qu'une partie ou qu'une entité que dans un seul des niveaux de l'organisation. En réalité, elle sous-entend des changements dans les autres niveaux du système organisationnel, et c'est cela qui peut poser problème.

La collaboration ce n'est pas la discussion, c'est l'action en commun. Elle est le résultat du partage par les acteurs d'une même culture c'est-à-dire :

- une représentation commune des formes du dehors et des activités que le dedans doit réaliser pour mettre en œuvre cette solution de survie ;
- une acceptation partagée des exigences que la solution impose à ses membres.

Les exigences communément acceptées sont issues d'un rapport de forces, d'une négociation, entre exigences descendantes issue du dehors et exigences remontantes issues du dedans.

Le comportement des acteurs de l'organisation répond à ces exigences en les adaptant à des réalités rencontrées dans l'instant, c'est la collaboration. On ne peut collaborer que quand on partage une culture commune, c'est-à-dire des représentations et des règles communes.

En partageant la vision commune qui fait organisation les membres adhèrent aux règles qu'elle impose.

Comprendre comment le désir collectif s'exprime et se partage jusqu'au plus profond du terrain de l'organisation

L'Architecture Collaborative des Organisations propose de distinguer la culture de l'organisation en 2 volets complémentaires, d'une part les formes et d'autre part les règles, que les membres partagent plus ou moins consciemment.

Les formes partagées par les membres peuvent être :

- l'ensemble des représentations du dehors c'est-à-dire de l'environnement de l'organisation
- L'ensemble des expressions qui décrivent la raison d'être de l'organisation, en d'autres termes ce qu'est l'activité de l'organisation
- L'ensemble des représentations des processus qui organisent l'action collective des membres
- L'ensemble des représentations des organes humains et non humains qui opèrent les processus

Les règles partagées par les membres peuvent être :

- L'ensemble des besoins du dehors auxquels l'organisation a choisi de répondre par sa raison d'être
- L'ensemble des exigences que sa raison d'être impose à ses processus
- Les exigences que les processus de l'organisation imposent à chacun de ses organes humains et non humains

L'organisation a un désir qui fait raison d'être : une stratégie de survie collective définissant un dehors désirable et une réponse adaptée.

Une organisation doit être une solution pérenne de survie pour ses membres.

Pour capter ses membres, l'organisation propose une solution qui répond à 3 exigences souvent implicites :

- La pérennité : la survie de l'homme dépend de son organisation et elle se doit de le lui garantir. Cette garantie peut ne pas être effective mais en tous cas elle doit être crue par l'homme. Le plus simple c'est qu'elle soit réelle
- Le passé doit être respecté
- La légitimité

L'entrepreneur qui souhaite mettre en place son idée dans l'organisation doit la présenter comme un levier d'action pour la survie collective, même s'il ne s'agit que d'un petit changement. Il doit la faire émerger par la controverse pour lui donner la légitimité et la crédibilité aux yeux de ses membres.

L'objectif et l'intérêt particulier d'une partie prenante n'a pas sa place, et ne peut justifier la modification de l'organisation. Il peut éventuellement être pris en compte comme un besoin nouveau issu de l'extérieur de l'organisation auquel celui-ci doit s'adapter.

Le désir de l'organisation se transmet à ses membres par des processus stables qui leur donnent un rôle

Les membres de l'organisation réalisent des activités organisées en processus qui transforment des ressources de l'extérieur en production pour l'extérieur. Une valeur ajoutée est générée par la transformation. Une partie de cette valeur ajoutée est conservée à l'intérieur et est appelée la rémunération.

L'intérieur de l'organisation est organisé en rôles qui opèrent des processus qui génèrent les comportements de l'intérieur de l'organisation. Ces comportements sont fonctions de la

stratégie et de la solution adoptée par l'organisation pour répondre aux besoins de l'extérieur. Ces besoins sont de 3 natures : court terme, moyen terme et long terme.

L'entrepreneuriat qui pousse une idée dans l'organisation doit :

- Donner des perspectives nouvelles à l'organisation à court terme, moyen terme et long terme ;
- Exprimer ces perspectives sous la forme d'une évolution des zones de jeu pour les acteurs
- Intégrer ces évolutions dans une évolution globale du ou des processus existants concernés
- Agir sur les processus diachroniques qui pilotent les processus synchroniques de l'organisation

L'organisation se structure hiérarchiquement en organes qui sont eux-mêmes des organisations

L'approche par processus, le mode projet, les réseaux de compétences sont de nouveaux modes de fonctionnement qui s'affranchissent de ses rigidités. Il n'existe pas d'opposition entre hiérarchie et processus. La hiérarchie est même le cœur de l'organisation.

L'aspect le plus immédiat de la hiérarchie, c'est le chef. La hiérarchie est l'organisation sociale qui détermine la subordination. Néanmoins le mot « chef » est trop fortement connoté « autorité » et « pouvoir ». Pour exemple le président est élu et dépend de ceux qui ont voté. Par conséquent, les chefs doivent être au service de l'organisation sinon leurs subordonnées les remettront en question tôt ou tard.

Pour maintenir la cohérence de l'organisation il faut une hiérarchie intermédiaire.

L'organisation est considérée comme une somme d'organisations de plus petites tailles qui fonctionnent de manière coordonnée

La subdivision de l'organisation est issue de la volonté du dirigeant pour simplifier son pilotage. En effet l'organisation est une pyramide constituée de liens hiérarchiques remontant les informations aux décideurs. Le décideur ultime est le dirigeant.

Des études ont montrés que l'organisation ne se décide pas mais elle s'impose aux acteurs membres. Le groupe local apparaît comme une réalité imposant sa logique.

Ainsi les unités locales s'auto-organisent en construisant petit à petit leur organisation. On parlera de fonctionnement tribal. Cette construction pas à pas crée des organisations fluides et auto-cicatrisantes qui s'oppose aux grands principes appris (certification de compétence, plan de crise, plan de management,...) dans les écoles.

Les organisations apparaissent comme un regroupement de structures pérennes et spécialisées. Ces regroupements n'apparaissent pas comme une décision d'un dirigeant mais comme le résultat d'une pression socio-dynamique, le résultat d'une vie sociale où cette forme d'organisation n'existerait pas si cette socio-dynamique n'existait pas.

Les regroupements sont en fait un mécanisme de coordination obéissant à une logique de réduction de la complexité. Il favorise l'ajustement mutuel à l'intérieur de l'unité et global entre les postes et les unités. Il favorise également l'ajustement entre les équipes. Chaque unité après construction se développe en de nouvelles unités en déléguant ses objectifs à l'unité « inférieure ».

La coopération et la compétition ; appelés « coopétition » par l'auteur ; des différentes tribus entre elles, est organisée par les processus synchroniques. Le développement en unités restreintes va encourager la coordination à l'intérieur des unités mais va différencier ses buts par rapport aux autres unités. Par exemple, le département de R&D va réfléchir sur le long terme, tandis que le commerce va avoir des objectifs très courts termes. La culture collective va ainsi redescendre la solution globale de l'organisation sur ses équipes locales en organisation la coopétition entre les unités par rapport à un objectif commun, c'est-à-dire celui du processus.

Les processus synchroniques de l'organisation évoluent de manière diachronique, pilotés par la hiérarchie, parce qu'ils organisent le débat pour que celui-ci soit efficace. Ainsi la solution que la hiérarchie aura trouvée sera une exigence pour le niveau inférieur qui fera le travail.

Les exigences descendantes des niveaux supérieurs vers les niveaux inférieurs et les exigences remontantes des niveaux inférieurs vers les niveaux supérieurs sont en fait les négociations qui ont lieu pour adapter les processus synchroniques aux évolutions du dehors de l'organisation.

Un niveau hiérarchique est composé de pairs animés par un intégrateur (« le chef »). Les équipes de pairs peuvent être des membres qui dirigent des équipes et ou des experts qui ne dirigent personne.

Pour maintenir l'ensemble des hiérarchies en cohérence en assurant la maîtrise de la distribution des signes de reconnaissance. Les signes de reconnaissances peuvent être les suivants : le salaire, les processus budgétaires, les nominations, l'accès plus ou moins facile au patron. La stratégie réelle de l'organisation est lisible par l'analyse des systèmes de reconnaissance. La cohérence entre les signes de reconnaissances et la stratégie officielle est indispensable pour avoir adhésion au projet.

En ACO la représentation ci-dessous s'appelle un quadrillage du terrain. Elle permet de mettre en exergue les entités qui seront impactées par l'idée nouvelle et qui devront la mettre en œuvre.

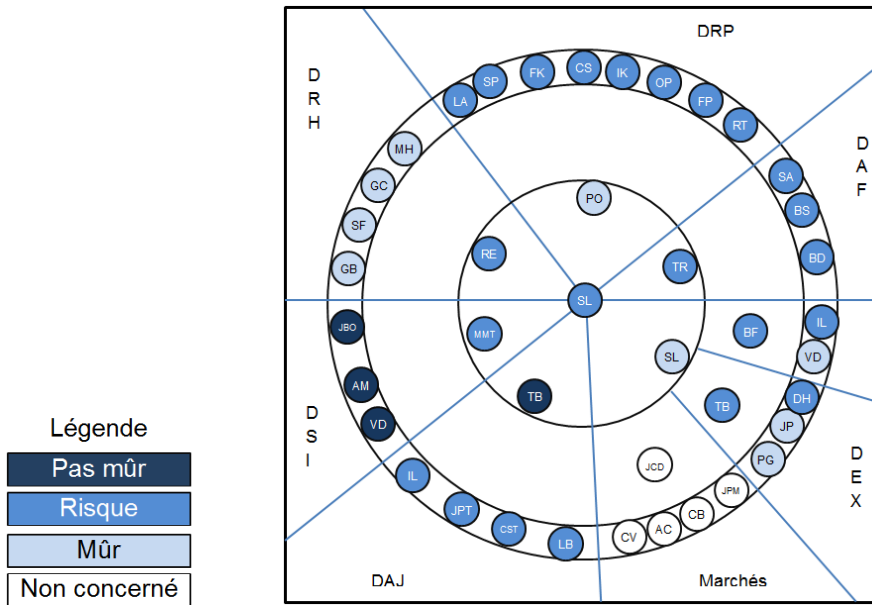


Figure 2 : Représentation de la maturité d'une idée dans l'organisation par le quadrillage du terrain

Ainsi comme vu précédemment, l'organisation est un réseau de tribus organisé en réseau hiérarchique. De fait, la dynamique collective ne peut être restreinte qu'à une propagation d'une impulsion du centre.

C'est la résultante d'une somme de dynamiques d'équipes de taille restreinte. La taille restreinte de l'unité d'organisation s'explique parce que la proximité humaine permet l'émergence de comportements collectifs très performants que l'auteur qualifie d' « état de connivence ». Cet état de connivence transcende l'action collective.

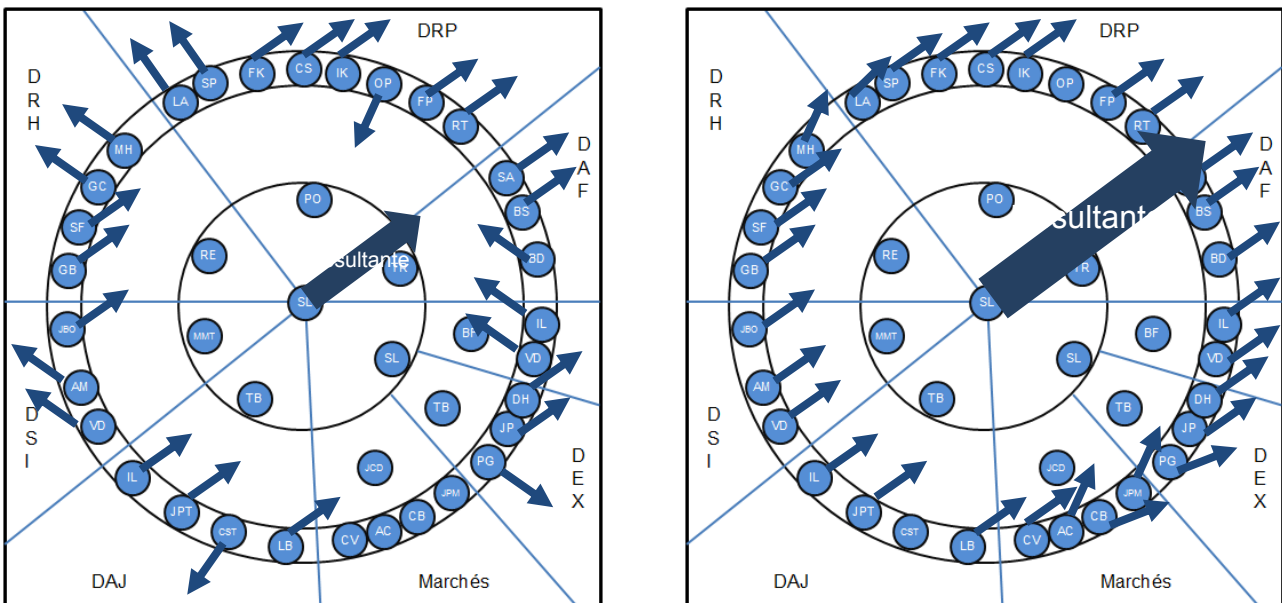


Figure 3 : Représentation de la dynamique collective en sommes de dynamique de tribus

Plus le nombre d'acteurs en présence augmente, plus le nombre d'interactions possibles augmente. Plus la taille des entités augmentent, plus les dysfonctionnements (perte d'informations, décisions prises sur des informations partielles, multiplication des réunions, sentiment de désordre croissant) apparaissent par la complexité même du système établi.

Le mélange de connivence et de confiance brouille aussi les relations. On ne peut vexer des gens qui nous sont proches. D'autre part, lorsque l'on observe son groupe trop longtemps on ne réagit plus que par rapport à ses propres références. Olivier D'Herbemont appelle cela le « syndrome du catalogue ».

Les organes non humains de l'organisation

L'organisation est aussi constituée d'organe non humain. Par exemple, pour l'industrie les organes non humains sont l'usine, les moyens de productions, les flux logistiques... Cette logique d'organes non humains a évolué. Aujourd'hui, nous avons des propriétaires d'organes non humains, par exemple de propriétaire de processus. La propriété est devenue la responsabilité.

Lorsque le propriétaire de l'organe n'est pas clairement identifié, celui-ci devient un frein au fonctionnement. Il doit être défini pour que la pression des usagers puisse s'exprimer et ainsi développer la « controverse » de manière saine. Le propriétaire de l'organe ne peut être que le hiérarchique commun à l'utilisateur et à l'opérateur. Cela est vrai pour un outil, une règle comptable, l'usage d'une marque... En ACO la convention choisie est celle adoptée par l'armée Suisse : les outils sont incarnés par son utilisateur.

Traduire son idée dans les structures du désir collectif

Une transformation est le mouvement collectif qui actionne des processus diachroniques pour adopter une idée exprimée de manière compréhensible de la culture de l'organisation.

L'organisation a un état A impossible à établir formellement et de manière exhaustive et un état cible B encore plus incertain à décrire.

Cependant il est possible de définir la différence entre A et B. C'est même d'ailleurs le fonctionnement du cerveau humain.

Tester la capacité de son idée à émuler les acteurs de terrain

Exigence 1 : Quels sont les actants (les premiers) qui devront mettre en œuvre l'idée ?

Exigence 2 : Quel est le danger du dehors qui met en danger notre dedans ?

Exigence 3 : Quelle est la solution à adopter ?

Exigence 4 : En quoi est-ce que cela change de ce l'on fait déjà ?

Exigence 5 : Est-ce que les exigences maîtresses sont exprimées en exigences sur les organes qui composent l'organisation ?

Exigence 6 : Des indicateurs sont-ils définis pour chaque exigence ?

Exigence 7 : Le chemin est-il balisé par des étapes crédibles ?

V. Chapitre 4 – Accélérer la transformation par la stimulation de l'intelligence collective

Ce chapitre définit de manière opérationnelle comment se met en œuvre la stimulation de l'intelligence collective en :

- Expliquant la logique de maturité organisationnelle
- Définissant les leviers de stimulation du désir collectif et d'accélération du parcours
- Exposant comment construire et animer un dispositif de stimulation de l'intelligence collective

La question de la maturité de l'organisation est très importante. En effet il ne nous viendrait pas à l'idée de parler de théorie de la relativité à un enfant de 3 ans. C'est la même chose pour les organisations, les idées de l'entrepreneur ne sont pas bonnes ou mauvaises, c'est qu'elles ne sont pas adaptées à la maturité de l'organisation. Il faut donc mesurer cette maturité avant d'entreprendre le changement et ajuster son action.

L'auteur a mis en place le TrRL (Transformation Readiness Level), inspiré du TRL (Technology Readiness Level) qui est un indicateur de maturité d'une « technology » utilisé dans le domaine des technologies, est un indicateur qui permet de définir la maturité d'une idée au sein d'une organisation. Définir la maturité permet de savoir quel type de stimulation il faut apporter pour que l'organisation progresse.

Maturité 0 : Organisation ignorante - l'idée n'est pas présente dans l'organisation, néanmoins des expérimentations locales peuvent avoir lieu mais cela reste de l'expérimentation.

Stimulation : Inquiéter en mettant en exergue la menace et l'urgence, et montrer que l'idée est une solution au problème

Point de basculement : un dirigeant a évoqué l'idée lors d'une instance quelconque de l'organisation comme une solution à un problème

Maturité 1 : Organisation consciente - l'idée est présente dans l'organisation. Des études ont été menées par quelques experts de l'organisation ou des consultants, des séminaires ont été effectuées, mais la direction ne s'est pas encore engagée.

Stimulation : Rassurer en mettant en scène les sachants pour rassurer sur la solution et en mettant en place une équipe capable de mener à bien l'idée.

Point de basculement : L'équipe de direction s'engage et une équipe est mandatée

Maturité 2 : Organisation concernée - l'équipe décline l'idée en exigence sur les unités. Les unités négocient les moyens et proposent des démarches de mise en œuvre.

Stimulation : Engager les acteurs dans la réflexion et négocier avec eux sur les exigences descendantes et remontantes.

Point de basculement : les premiers basculements sur des sites pilotes ont lieu.

Maturité 3 Organisation engagée – Les pratiques se transforment. La controverse devient plus opérationnelle. Des dysfonctionnements sont pointés et corrigés peu à peu.

Stimulation : Accompagner en aidant à préciser les modes de fonctionnement et soutenir les controverses.

Point de basculement : La généralisation peut démarrer.

Maturité 4 : Organisation alignée – L'organisation apprend à utiliser son nouveau mode de fonctionnement pour atteindre l'objectif de résultat souhaité.

Stimulation : Cranter en mettant en avant la performance de ceux qui réussissent le mieux et en aidant le maximum à s'aligner sur les meilleures pratiques de l'organisation.

Point de basculement : Le résultat attendu de la transformation est atteint

Maturité 5 : Organisation mûre – L'idée est adoptée et adaptée. On passe à une autre idée...

Il est recommandé de scénariser comme vu précédemment dans le chapitre précédent l'évolution de l'organisation selon l'évolution de l'organisation selon les niveaux de maturité.

La maturité peut être représentée sur le schéma ci-dessous

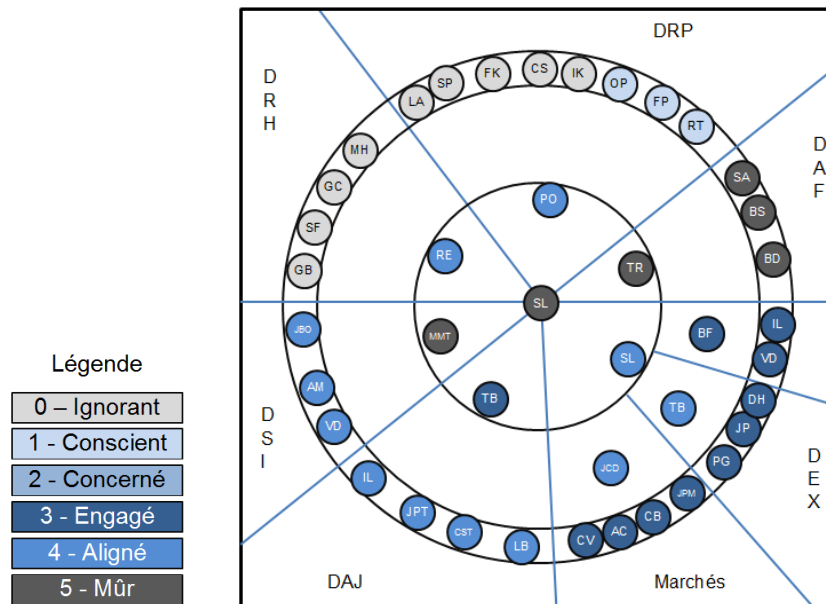


Figure 3 : Représentation de la maturité d'une idée dans les équipes d'une organisation

Malheureusement, parfois plusieurs épisodes peuvent être nécessaires pour faire augmenter d'un niveau la maturité d'une entité. Il faut parfois plusieurs années pour qu'une transformation se mette en place. Quelques fois même l'organisation meurt avant qu'elle n'ait réussi à se transformer.

La vitesse d'une transformation est d'abord fonction du désir collectif mais aussi individuel. Le modèle de Propp propose 5 leviers :

- **Le rythme de la controverse** : raccourcir les épisodes en passant d'une logique de planification et déploiement à une logique de découverte collective. Organiser l'apprentissage par l'action de construction par la collaboration dans une logique d'essai et erreur dirigé vers un attracteur. Chaque étape va permettre de progresser collectivement vers le but final. Les attracteurs, une date où un résultat vital doit être atteint, vont permettre de rythmer l'évolution. Lors de ces attracteurs il est indispensable de rendre visible les équipes de terrain et de mettre en avant les bonnes pratiques. Durant son parcours d'apprentissage collectif, l'intelligence collective de l'organisation également va augmenter. La complexité pour l'entrepreneur va être de découper les étapes en des étapes crédibles et courtes de transformations longues et très souvent complexes.
- La répartition des rôles dans la controverse : Accélérer les débats en agissant sur la mise en scène des rôles et des idées dans la controverse. Les idées sont incarnées. Débattre sur une idée de quelqu'un c'est débattre sur les compétences et la place de cette dernière dans le système. De plus, face à l'urgence les controverses apparaissent comme des tragédies. Comme vu précédemment le cerveau humain fonctionnant par différence, les actants vont donc se focaliser sur ce qui les sépare. Ils vont faire appel à un juge qui va désigner un gagnant et un perdant. La solution obtenue n'est pas durable. Pour qu'une discussion se déroule correctement, il faut que chaque participant ait un rôle unique dans l'organisation, que la répartition des rôles crée une tension entre les actants et les sachant mais que le dernier mot soit

donnée aux actants, ce qui ne veut pas dire que l'idée ne doit pas être défendue jusqu'au plus bas. L'architecture collaborative recommande 4 rôles : les actants, les sachants, les garants et les facilitateurs. Il est indispensable de s'assurer que chacun a bien pris son rôle, qu'il lui a été demandé par son supérieur hiérarchique actuel et qu'il a eu la possibilité de s'exprimer sur ses conditions d'engagement. Et ensuite l'acteur doit faire un premier acte engageant face à un public large.

- Mettre en scène la comitologie : Pour résoudre un problème on n'a pas d'autre solution que de se rassembler et de discuter du problème et d'essayer de trouver une solution. Dans le cadre d'une transformation étant donné que l'architecture de l'organisation est remise en cause l'entrepreneur a intérêt de sortir des institutions de l'organisation et de proposer une comitologie spécifique et exceptionnelle en parallèle de celle existante.
Or, tout ne se passe pas en comité ou en réunion, et heureusement. L'enjeu pour l'entrepreneur va être de rythmer les réunions de manière à permettre aux acteurs de s'engager dans le débat, apporter des solutions réfléchies et parfois discutées en dehors et de contribuer à la résolution de la controverse.
- Architecturer les échanges d'informations : Pour stimuler l'organisation il faut que les documents produits génèrent l'enthousiasme des participants. Ce qui est important dans les documents c'est ce que les acteurs vont en reconnaître. L'enjeu n'est pas l'information mais sa sélection. 3 changements de comportement vont être nécessaires :
 - o Passer d'une logique de document de référence où l'on oblige les gens à respecter un template, à une logique d'investissement de forme qui génère le débat et où les acteurs s'approprient les documents et l'enrichissent en ayant un regard critique tout en gardant la forme.
 - o Passer d'une logique d'explication locale à une logique d'architecture globale où les documents s'insèrent dans une construction collective.
 - o Passer d'une logique d'instruction à une logique d'exigence / plan d'action. Il est indispensable de se mettre d'accord sur ce dont on parle pour éviter les quiproquos.
- Donner des signes de reconnaissance : Sans doute le plus efficace des leviers est de donner ou de promettre des signes de reconnaissance aux acteurs qui contribuent. L'idée devient désirable si elle est reliée à la perspective de recevoir des signes de reconnaissance. L'effet est d'autant plus fort que c'est le roi qui le distribue. La logique habituelle de projet, en portant l'attention des décideurs sur les indicateurs rouge et orange de la fameuse manière de représenter l'avancement d'un projet (vert orange rouge), met sans le vouloir en valeur les projets et donc les acteurs de ces projets. La stratégie d'émulation, elle, va plutôt mettre en avant les succès et de stimuler les acteurs en apportant une stimulation positive au moins tous les 15 jours et une stimulation majeure au moins tous les trimestres.

Construire et animer un dispositif de stimulation de l'intelligence collective efficace

Au-delà d'une certaine taille l'entrepreneur va devoir s'entourer d'une équipe de transformation, cela pour promouvoir l'idée ou pour la désincarner. Un dispositif de transformation devra apparaître comme externe à l'organisation et non pérenne et bienveillante. Il ne doit pas y avoir de concurrence entre lui et une quelconque entité de l'organisation. Le dispositif va devoir s'intéresser à la mobilisation des acteurs de l'organisation. Le modèle de l'ACO suggère de porter notre attention aux types de besoins essentiels d'une organisation en transformation :

- Les besoins de sens, c'est-à-dire de but de la mobilisation
- Les besoins d'exigences, c'est-à-dire d'objectifs locaux
- Les besoins de solutions locales, c'est-à-dire d'apport d'expertise lorsque nécessaire
- Les besoins d'arbitrage, c'est-à-dire des moyens ou des délais ou des adaptations locales
- Les besoins de signes de reconnaissance

Le dispositif devra avant tout s'assurer que l'équipe de direction, joue bien son rôle d'architecte de la transformation. En effet, c'est à lui de lancer le projet de transformation en le demandant aux équipes. L'architecture devra être adaptée en fonction des retours du terrain. Il faudra positionner des attracteurs afin de rythmer les retours.

Il faudra transformer l'idée en exigences locales et prendre en compte les contraintes locales de fonctionnement.

Enfin il faut apporter l'aide aux équipes qui le demandent et adopter une attitude d'ouverture c'est-à-dire d'empathie et de considérations positives inconditionnelles.

Conclusion

Dans son ouvrage, Olivier D'Herbement montre comment une stratégie basée sur l'intelligence collective et l'architecture collaborative peut permettre aux organisations de se transformer de manière durable. Cette durabilité se définit par la capacité de l'organisation à s'améliorer à chaque transformation. Il explique comment la démarche de transformation se basant sur l'intelligence collective rend l'organisation plus intelligente.

L'enjeu est finalement moins le but initial d'une transformation que la démarche qui permet d'accélérer des transformations successives.

Pour cela, il propose de revoir complètement certains modes de managements de nos organisations. En effet, nos managements sont trop basés sur les oppositions, les décisions et le bottom-up, lui prône l'émulation, la mise en œuvre du principe de subsidiarité et la hiérarchie au service de l'action collectif.

Pour faire écho au professeur Alain Bloch en préface de cet ouvrage qui dit que cet ouvrage fera date, je l'espère et l'appelle de tous mes vœux pour redonner à chacun dans l'entreprise la place qu'il devrait avoir et ainsi diminuer les oppositions de la hiérarchie et des opérationnels et ramener l'écoute et la bienveillance dans les organisations.

Pour ma part, il y aura clairement un « avant » et un « après » lecture de cet ouvrage. Il valide l'intuition que j'ai depuis quelques années, que les choses doivent changer et qu'il est temps de laisser place à la « controverse » pour faire émerger de nouveaux modes de management et d'organisation.

Bibliographie complémentaire

DUPUY François, Lost in Management