

Regards sur l'organisation - Bernadette Babault 2008

Dans une entreprise, les règles qui prescrivent comment fonctionner se superposent au fonctionnement réel fait d'un foisonnement de décisions quotidiennes. L'identité « officielle » qui se voit mais n'agit pas se conjugue à l'identité « naturelle » qui agit mais ne se voit pas. D'un côté la mécanique de l'organisation (structures, objectifs, processus), de l'autre la manière biologique dont chacun vit son métier en interaction avec les autres. L'écart entre les deux coûte beaucoup d'énergie et de frustration. Réconcilier les deux facettes du fonctionnement est au cœur du rôle du manager.

Illustrations :

Un stagiaire en poste dans une usine explique que son travail consiste à faire l'interprète entre les ingénieurs et les opérateurs. Les ingénieurs ont défini des procédures que les opérateurs appliquent pendant l'heure où ils sont présents pour revenir ensuite à leur manière de faire. Ils n'ont pas essayé d'expliquer aux ingénieurs leur manière de faire. Elle n'est pas vraiment formalisée, ils ne sont pas sûrs de savoir expliquer. Et les ingénieurs sont toujours pressés. Notre stagiaire a le temps d'observer, d'interroger, de comprendre, de formaliser. La réconciliation entre les deux logiques peut commencer.

* * *

Une équipe de direction récemment constituée se désole de la résistance au changement de l'organisation et accuse la base d'entretenir des réseaux de contrepouvoir. Deux plans de changement se sont succédé, à six mois d'intervalle, pour renforcer les coopérations entre les équipes chargées des clients de taille similaire. Les structures locales sont découpées en trois et chaque sous-partie est regroupée avec deux autres situées dans des départements voisins. Au bout des six premiers mois les interactions locales entre sous-parties sont toujours prédominantes, les échanges entre départements très rares. Un nouveau plan est mis en place, chaque personne a des interlocuteurs désignés dans les autres départements. Six mois plus tard, les trinômes se connaissent à peine et les employés continuent à s'appuyer sur leurs relations locales.

A la question de ce dont ils sont les plus fiers, posée après ces douze mois de demi-changement, les employés réfléchissent et décrivent tous la même chose, chacun à sa manière. La première source de fierté, c'est qu'ils sont dévoués à leurs clients : ils sont toujours prêts à intervenir, la nuit, le week-end, pendant les fêtes, et à appeler chez eux des collègues en qui ils ont toute confiance pour leur demander conseil. Pour eux le client ne doit pas être pénalisé par un changement d'organisation, donc sur les situations urgentes ils appellent leurs partenaires habituels, en attendant d'être en confiance avec leurs nouveaux interlocuteurs. Bien sûr sur les dossiers plus anodins ils commencent à travailler avec eux, mais il faut avoir affronté des situations difficiles pour sentir qu'on peut vraiment se faire confiance, et ça prend du temps. Neuf mois, dix-huit mois, cela dépend. Le fonctionnement qu'ils décrivent est spontané, ils rassemblent les morceaux en réfléchissant à la question.

L'autre source de fierté, c'est qu'ils sont de bonne volonté : on leur dit de changer d'interlocuteur, ils le font, autant que le permet leur souci du client, et juste quand la relation commence à s'établir, au bout de six mois, on leur désigne un autre interlocuteur, tout est à refaire, et ils recommencent, sans se plaindre, et sans pénaliser les clients.

Il aurait suffi qu'un des membres de l'équipe de direction capte la logique inexprimée du fonctionnement de la base, la partage, et que l'équipe prenne en compte cette logique dans son approche du changement. Elle n'aurait pas visé six mois pour la mise en place mais neuf ou douze. Il y a toujours une pression pour faire plus vite, et pour résister à la tentation d'annoncer six mois il faut être clair sur les raisons qui font que c'est un gain de temps.

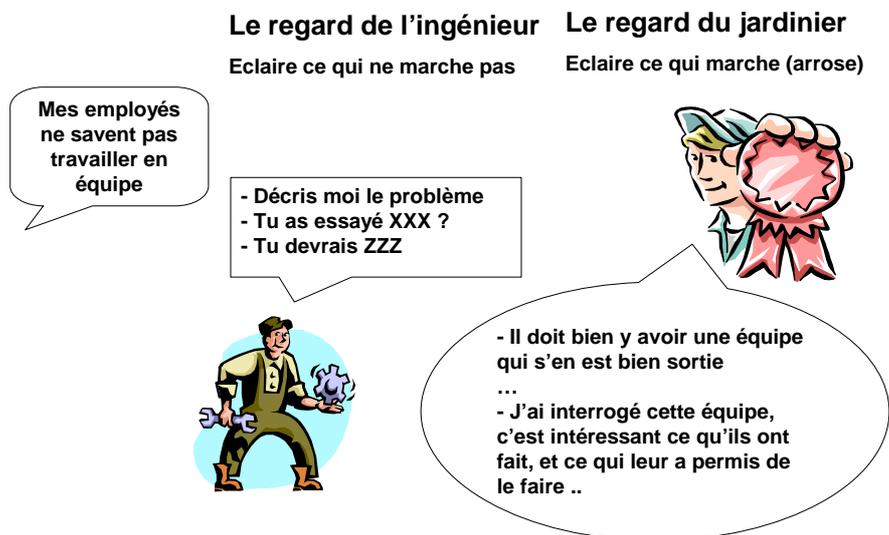
* * *

Combiner deux regards

Combiner deux regards sur les organisations, c'est voir à la fois le mécanique et l'organique. Toute action qui respecte ces deux perspectives est constructive.

C'est ce que fait l'architecte chargé de construire un réseau de communication entre les bâtiments d'une université lorsqu'il sème du gazon et laisse pendant trois mois les pas des étudiants dessiner le tracé qu'il va ensuite consolider. C'est un exemple de combinaison des perspectives de l'ingénieur soucieux de construire et du jardinier attentif à la nature de ce dont il s'occupe.

COMBINER DEUX REGARDS



Système commandé et système vivant

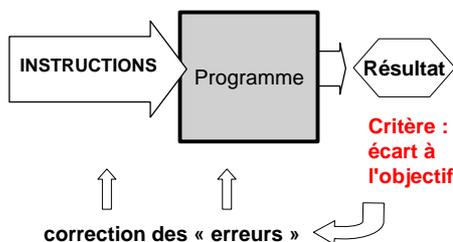
Détaillons les modèles qui sous-tendent ces deux regards, le modèle du système commandé et celui du système auto-organisé, que les biologistes utilisent pour expliquer le fonctionnement des systèmes vivants. Le **système commandé** est programmé pour recevoir des instructions et produire des résultats que l'on va comparer à un objectif. Si les résultats sont loin de l'objectif le responsable du système peut modifier les instructions, le programme, ou l'objectif. Quand nous apprenons à lancer une pierre à un endroit bien défini nous appliquons ce modèle. Par ajustements de la trajectoire et de l'impulsion nous approchons de la cible. Nous appliquons ce modèle quand nous préparons des examens : nous nous programmons pour retenir ce qu'il y a à retenir et pour produire les résultats adaptés à l'énoncé du problème. Nous l'appliquons quand nous dessinons des organigrammes, rédigeons des contrats, des procédures, des descriptions de postes. Le **système vivant** est auto-organisé. Il a pour seul « objectif » de se produire lui-même en respectant sa cohérence interne. Ce principe de cohérence est inscrit dans ses cellules. Le système interagit avec son environnement et évolue d'une manière délocalisée, qu'on ne peut ni spécifier ni prédire, et dont la cohérence apparaît a posteriori. Le chercheur en biologie Henri Atlan écrit : *Les choses se font à travers nous. Le vouloir se situe dans toutes nos cellules, au niveau très précisément de leur interaction avec tous les facteurs aléatoires de l'environnement. C'est là que l'avenir se construit.* Ce qui détermine la performance d'un système vivant, c'est la fluidité des échanges internes et des échanges avec l'extérieur. Le résultat est une conséquence, pas un objectif.

DEUX REPRESENTATIONS DE NOTRE FONCTIONNEMENT

Vision mécanique :

Système commandé

Organisé par l'extérieur, dans un but déterminé.



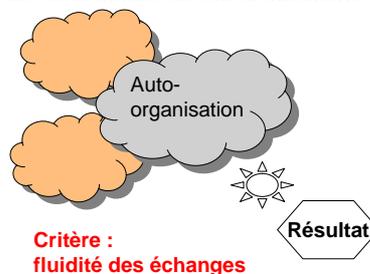
Critère :
écart à
l'objectif

Vision organique :

Système vivant

Auto-organisé : se développe en cohérence avec le principe qui fait son identité, et en symbiose avec les évolutions externes

Le résultat n'est pas un objectif mais découle de la fluidité du fonctionnement



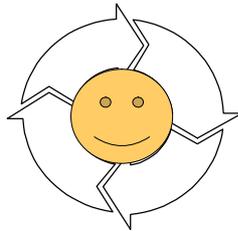
Critère :
fluidité des échanges

Le pouvoir de l'attention valorisante

L'institut Gallup a conduit une enquête approfondie auprès de 60 000 managers pour identifier ce qui distingue les managers excellents. Ils ont conclu que la principale différence est qu'ils s'intéressent à ce qui crée le plus de valeur, ils prennent le temps d'observer, d'interroger leurs équipes en profondeur sur ce qui a marché, alors que les autres managers se concentrent sur ce qui ne va pas.

Les meilleurs managers concentrent l'attention des équipes sur la création de valeur au quotidien

Préciser toujours plus à quoi ressemble la création de valeur au quotidien



Approfondir les exemples de création de valeur

Encourager et organiser les évolutions

Discuter des applications possibles aux situations à venir

Source: Marcus Buckingham, [Manager contre vents et marées](#)

9

Pour faire confiance au pouvoir de l'attention, un manager peut revivre comme un film les moments dont il est le plus fier, retrouver le ou les instants où il est sorti de ses préoccupations pour accorder toute son attention à la situation et voir en quoi cette qualité d'attention a orienté sa contribution et son impact.

Pour retrouver confiance dans le sens du métier qui inspire chaque cellule du système vivant dont il fait partie, il peut prendre le temps d'observer plus en détail ce qui se joue dans les grands moments.

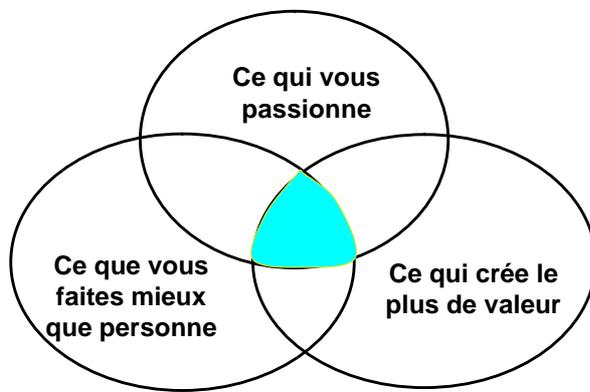
Progressivement, en développant son attention pour ce qui se joue, il prendra conscience des talents de l'organisation, et distinguera ce qui freine de ce qui favorise l'utilisation de ces talents. Il pourra supprimer certaines sources de perturbation et transformer des sources de perturbation en sources d'inspiration.

Les réunions budgétaires, les réunions d'évaluation, les demandes de reporting sont des sources de perturbation lorsqu'elles détournent l'attention du sens du

métier et des clients. Elles peuvent devenir des sources d'inspiration lorsqu'elles sont l'occasion de revisiter les grands moments et d'explorer ce qui passionne les équipes, ce qu'elles font mieux que personne, et ce qui a le plus d'impact économique.

C'est ce qu'on fait les entreprises décrites par Jim Collins dans son livre De la performance à l'excellence.

Leçons des entreprises qui sont devenues excellentes : Se concentrer sur l'intersection des trois cercles



Source: Jim Collins, [De la performance à l'excellence](#), la synthèse d'une étude de quatre ans portant sur les 11 sociétés américaines qui ont battu le Dow Jones d'un facteur au moins 3 pendant au moins 15 ans

