

24 : Nouveaux équilibres dans les organisations

Depuis toujours, et ceci est un sujet clé dans les philosophies de l'action, un débat dialectique perdure entre deux visions assez opposées de l'existence.

Il y a d'un côté les approches scientifiques, issues de la philosophie de Descartes, confortées par les succès historiques de l'industrialisation, du taylorisme... On y favorise l'analytique la régulation et le contrôle. Le monde y est vu comme un grand mécano, une horloge assez compliquée, mais où l'action sur un ensemble de rouages peut permettre d'incliner les choses, les orienter vers un but, de résoudre des problèmes. C'est l'univers mécaniste.

Mais on peut aussi voir l'univers comme un ensemble, où tout est intriqué et lié, où de nombreux phénomènes sont par nature chaotiques, où les seules actions éventuellement efficaces sont d'essayer de jouer sur les régulations systémiques, souvent de façon paradoxale. Le monde y est vu comme un organisme complexe, dont le tout n'est jamais la somme des parties ; c'est l'univers organique.

On peut donc avoir dans les organisations ces deux types d'approches sur la façon de mener les actions. Sont-elles vraiment réconciliables ? Si oui, quel équilibre entre les deux modalités, où mettre le curseur ?

Peut-on mettre en place une méthode pour décider des bons positionnements ?

Nous allons ici évoquer quelques champs où ces débats sont assez cruciaux.

1. Quelques enjeux pour les pilotes de la transversalité

Dans cette dialectique de concepts, tout responsable est en permanence confronté à ces enjeux. Prenons comme exemple la définition des principaux processus d'une organisation. Une organisation est un « système », poursuivant un objectif (sa finalité, sa vision). Mais comment réguler cet ensemble ?

L'épaisseur du problème peut obliger à tenter, dans une approche cartésienne, à décomposer le système en quelques sous-systèmes, certes tous interreliés, contribuant au système global. C'est la recherche, la nomination des éléments clés de la chaîne de valeur. Il faut sans doute écouter l'extérieur, inventer des produits/services, les produire, les délivrer, s'ajuster, gouverner ces activités, financer, communiquer...

Mais chacun de ces éléments de la chaîne de valeur est lui-même décomposable en processus, eux-mêmes décomposables en sous-processus, puis en activités, elles-mêmes décomposables en tâches.

Jusqu'où doit-on pousser cette analyse ?

Jusqu'à quel niveau de granularité doit-on descendre ?

Doit-on tout définir, analyser, formaliser ? Jusqu'au « dernier bouton de guêtre » dans cette décomposition taylorienne ?

Cette hyper-rationalité peut conduire à un désengagement des acteurs, même si on réussit à les impliquer dans cette analyse en mode *bottom-up*. Cette problématique se retrouve chaque fois que l'on est amené, pour l'action, pour la communication, à cartographier les processus. Jusqu'où pousse-t-on le détail ?

Le point clé va ici être de décider où on s'arrête, où on met le curseur dans cette analyse entre ce que l'on définit de façon formalisée, éléments de la chaîne de valeur, macro-processus... et ce qu'on laisse d'une certaine façon non défini, informel, en laissant aux acteurs le soin de faire, d'agir, d'adapter dynamiquement, de trouver la bonne façon, sans formalisme, en faisant plutôt qu'en analysant.

Ceci dépend bien sûr fortement des cultures d'entreprises, le niveau de granularité indispensable peut être très différent suivant les secteurs. Par exemple dans le médical et la santé, il est sans doute utile que les protocoles de soins soient précisés dans le détail ! C'est vrai également pour tous les sujets de sécurité.

Mais dans un monde changeant, trop de définition peut tuer la possibilité d'action innovante. C'est également souvent un facteur de désengagement, voire de mal-être des acteurs. C'est donc un problème de management crucial... et subtil de définir ici le bon équilibre, sans avoir une méthodologie formelle pour aider ces décisions.

2. Équilibrer technologies, organisation, management

Face à un besoin d'amélioration continue ou de transformation, tout manager ou dirigeant a génériquement à sa disposition trois leviers de base, il peut agir :

- sur les hommes, en les motivant, impliquant, éduquant...
- grâce à la technologie, levier en évolution permanente, en informatisant, en mettant à disposition des outils puissants d'assistance, des robots aux intelligences artificielles...
- sur l'organisation, en simplifiant, restructurant, changeant les structures et les façons de faire...

De nombreuses études ont été menées tentant de découvrir une corrélation entre la réussite des entreprises et chacun de ces leviers. IBM a par exemple, il y a quelques années, tenté de démontrer par des études que les entreprises les plus technologiques étaient les plus compétitives. Aucune vraie corrélation n'a été vraiment découverte dans ces analyses.

Ceci serait sans doute vrai pour les autres domaines, les entreprises les plus avancées en nouvelles méthodes de management ne sont pas toujours les plus performantes, celles qui ont développé des modes avancés d'organisation non plus...

Aucun de ces leviers d'action n'est suffisant. Le secret est évidemment dans leur bonne articulation. Dès lors, le concept d'alignement stratégique devient clé. Il s'agit de synchroniser finement la mise en place de nouvelles technologies, l'évolution des cultures des hommes et les approches organisationnelles. Mais pour que l'ensemble ne soit pas immobile, un des trois leviers est toujours à privilégier à un moment donné, sachant que l'on devra rapidement ensuite aligner les autres.

Le management doit ainsi choisir à chaque moment le bon point d'équilibrage des leviers, et il ne dispose pas là non plus de beaucoup de méthodologies pour l'assister à trouver ce point d'équilibre

entre implémentation des technologies (pensons par exemple aux stratégies digitales), mutations managériales et changements organisationnels.

3. Politique, philosophies organisationnelles

Cette notion de curseur est bien sûr depuis toujours l'apanage des actions politiques. Inventer comment trouver les chemins de l'équilibre des forces, les voies des solutions négociées, dans des rapports de force complexes est la clé de certains problèmes. Ce sont Crozier & Friedberg dans *L'acteur et le système* qui ont montré comment Kennedy a été amené à définir cet équilibre dans la crise des missiles de Cuba. Il faut dans ce cadre connaître finement les enjeux de chacune des parties concernées, bien sûr les enjeux explicites, mais également les enjeux « cachés », que certaines tactiques peuvent aider à mettre à jour.

Dans les organisations, pour par exemple choisir le « bon » équilibre entre ce qui relève du *bottom/up* et ce qui nécessite du *top/down* demande une politique subtile.

Les « pro-mécanistes » critiquent souvent les lenteurs de décision induites par l'expression de l'ensemble des personnes concernées dans l'approche organique, alors que les « pro-organiques » mettent l'emphasis sur la rapidité et la fiabilité de passage à l'acte induite par l'élimination préalable des freins. Ces débats étaient déjà apparus dans les années 1980, au moment de l'apparition de la qualité, avec la promotion des cercles de qualité *bottom-up* face aux approches normalisatrices *top/down*.

Toutes les expériences et avancées de type holocratie, entreprise libérée sont au cœur de ce débat.

Face à l'ensemble des procédures et des règles, comment trouver, à la fois pour l'individu et pour les groupes, le bon point d'équilibre entre le respect des règles et les transgressions totalement indispensables pour adapter le « prescrit » au réel ? Le management des entreprises, dans les faits, détermine, par nécessité, le bon endroit où mettre le curseur, ce qu'il interdit et ce qu'il tolère.

4. Au cœur des développements digitaux

Les impératifs de digitalisation obligent les développements informatiques à regarder de très près ces points d'équilibre. En effet :

- la plupart des projets informatiques n'atteignent pas leurs objectifs en qualité/coûts/délais ou même souvent échouent (voir le *Chaos report*, publié annuellement) ;
- les systèmes de type ERP, qui portent, malgré leurs multiples possibilités de paramétrage, la rigidité de leur logique programmée, ne peuvent pas toujours s'adapter aux besoins évolutifs des entreprises, et il faut alors créer des interfaces coûteuses ;
- les développements en mode agile permettent la création très rapide d'applications *ad hoc*, qu'il faut ensuite rendre cohérentes avec l'ensemble du système d'information existant.

Là encore la notion de curseur est assez cruciale.

- Dans les champs applicatifs de l'entreprise, qu'est-ce qui relève de la relative « standardisation » par des logiciels généraux, de type ERP ou autres (achats de logiciels, sous-traitance...) et que doit-on conserver dans le champ de la différenciation stratégique, avec des développements « maison » ?

- Quels sont les développements qui doivent être faits en mode agile, et dans quels cas doit-on conserver des méthodes plus traditionnelles, du type développement en V ?

- Pour toutes les avancées en IA, où met-on la frontière entre les développements où l'explicabilité des décisions restera totalement nécessaire et ceux où cela aura moins d'importance ?

-...

5. Formations pour des managers sur l'équilibre ?

Les cours pour les managers, particulièrement dans les formations supérieures, sont fortement silotés. On y apprend, par exemple dans les MBA, toutes les disciplines fondamentales, de la stratégie à la finance, du marketing au management humain, de la communication à la finance... Mais les disciplines « transverses », par exemple l'organisation, les systèmes d'information... y sont peu enseignées.

Cela est surtout dû à la structure même des systèmes d'enseignement où les professeurs ne sont valorisés qu'à l'intérieur de leur discipline verticale, ne mènent des recherches que dans leur domaine spécifique, et n'ont ainsi que peu de motivation pour l'interdisciplinarité.

Il est donc rare dans ce cadre de disposer de vraies formations sur les notions d'équilibres, de curseurs à placer à l'endroit adéquat. Certes les *business cases* étudiés peuvent aboutir à des conclusions dans ce sens, mais il existe peu de recherches et de méthodes sur ces sujets.

C'est donc par leur expérience, en faisant, que les managers et dirigeants sont conduits à définir leurs modalités propres sur ce thème, à définir leurs propres points d'équilibres dans ces domaines, très interdisciplinaires.

6. Cultures et communications

Tout responsable de transversalités a besoin de faire converger les énergies des acteurs concernés.

Il peut bien sûr persuader par de la communication convaincue et charismatique, véhiculant des valeurs, et/ou en faisant participer de façon permanente les personnes impliquées dans la définition, toujours évolutive, des buts poursuivis.

Mais dans la plupart des cas, ces acteurs appartiennent à des métiers différents, commerciaux, financiers, de production, administratifs... Ces métiers ont chacun leur culture propre, souvent historique, synergique avec leur activité. Certains visent plutôt la rigueur et la grande qualité, d'autres l'adaptation aux besoins changeants de l'environnement, d'autres l'écoute du marché et des clients, d'autres la réussite des objectifs, d'autres l'innovation...

Les cultures d'une organisation ne sont pas homogènes, et c'est très bien, même si on doit y ajouter une culture globale de l'intérêt commun. Les thèmes mobilisateurs ne sont donc pas les mêmes pour tous, les mots employés dans les communications sont interprétés, ressentis de façon différente en fonction de la culture du métier. Là encore il s'agit de définir le bon point d'équilibre entre les besoins d'une culture commune et la préservation des cultures des métiers.

Cela suppose un travail très fort sur la communication, pour trouver les thèmes et les mots qui vont sonner juste à chacun, pour rechercher la « plus grande commune culture » dans cette hétérogénéité.

7. Enjeux d'intelligence collective

Comment réussir à améliorer l'intelligence collective tout en accélérant la contribution à l'épanouissement individuel et collectif, au respect environnemental ? On est là au cœur d'un sujet nécessitant des équilibres subtils.

De multiples approches existent dans ces domaines, promues par des cabinets de consultants ou des coachs et certaines entreprises, souvent sous le *leadership* de leur dirigeant, peuvent être présentées comme exemplaires. Il s'agit par exemple d'équilibrer, dans un esprit totalement RSE, *Profit, People, Planet*. Quelle part des revenus doit-on attribuer aux actionnaires, au personnel, aux investissements environnementaux ? Cet équilibrage des tableaux de bord de l'entreprise est crucial. Ensuite comment être cohérent avec ces objectifs stratégiques au moment des arbitrages, dans la gouvernance ?

Où mettre les curseurs est un sujet organisationnel central. Pour ce faire, quel type d'organisation doit-on promouvoir, de l'organisation classique à l'entreprise libérée ?

Comment se prennent les décisions équilibrées ?

Doit-on sur ces sujets promouvoir des règles très formelles de fonctionnement ou doit-on faire confiance aux métiers pour arbitrer à chaque instant dans le bon sens ?

C'est un problème général, qui dépasse l'entreprise. Ce sont les régulations à créer pour obtenir une bonne forme de démocratie participative...

8. Quelle boîte à outils ?

Sans rêver à la méthode générale permettant d'assister tout un chacun dans ses décisions de recherche d'équilibre, il faut savoir que certaines méthodes peuvent aider. Quelles sont ces lames du couteau suisse ? Quelles sont ces méthodes imparfaites¹, simples d'usage, utilisables par tous dans ce monde incertain ? Comment mettre de l'anticipation du futur dans les méthodologies, permettre l'innovation créative, sans perdre de vue la rationalité nécessaire, en tenant compte de l'accumulation de savoirs ?

Prenons quelques exemples :

Les consultants sont des grands utilisateurs de techniques variées de *brainstorming*. Parmi les plus utilisées de ces méthodes « papiers au mur », je citerai Metaplan® qui permet l'expression et le regroupement d'idées sous forme de Post-it®.

Une méthode avancée amenant à de meilleurs arbitrages de sens dans ce cadre est la méthode KJ². Dans une séance de remue-méninges, les acteurs expriment des idées factuelles sur le problème traité, sur autant de fiches qu'ils le désirent. Après relecture, chacun vient en se déplaçant, regrouper

¹ Voir à ce sujet un article de l'auteur, « [Éloge des méthodes imparfaites](#) », paru dans [Transversus n° 4](#), disponible sur le site de France Processus onglet « boutique », www.franceprocessus.org.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_KJ

en silence les idées. Une fois les regroupements stabilisés, on tente de nommer les groupes ainsi constitués. C'est précisément là que l'on peut obliger à une abstraction sémantique collective, la nomination des regroupements étant un phénomène de découverte en commun, permettant de créer le bon vocabulaire de communication consensuel, d'équilibrer le rationnel et l'anticipation.

La méthode du vote en commun est également puissante. Voter en groupe, c'est vraiment co-décider, structurer les paris collectifs. Par exemple, elle peut être utilisée par un comité de direction (ou un groupe de manager) pour structurer les arbitrages entre ses objectifs stratégiques. Au moment où l'on se met d'accord, par un vote, sur le poids relatif, pour l'année en cours, de ces différents objectifs stratégiques (ce qui n'est pas toujours facile), on structure très fortement, sans rationalité totale, le fonctionnement de l'organisation.

La méthode imparfaite suffit.

On peut, également en méthode imparfaite, se focaliser par exemple sur la détection en commun des processus prioritaires, en votant sur l'effet de levier des processus sur les objectifs stratégiques... On peut également appliquer ce type d'approche à la priorisation stratégique des projets en estimant leur contribution à l'amélioration des processus clés...

Une autre méthode pour approcher ces sujets consiste à analyser, de façon systémique, l'interrelation des choses : comment les objectifs stratégiques sont-ils interreliés ? Comment les processus sont-ils interdépendants ?

Un bon exemple est MicMac³ développé par le CNAM. Cet outil, d'inspiration systémique, permet d'estimer comment un élément joue sur un autre élément (influence, modifie, impacte...), de démêler, dans un système complexe, où est la poule et où est l'œuf, par où commencer, quels sont les facteurs « moteurs » qui influencent tout mais qui ne sont influencés par rien, les facteurs « influencés » très dépendants, les facteurs assez « indépendants », et enfin les facteurs clés, « leviers », au centre de la complexité, à la fois moteurs et dépendants.

Ce genre d'approche est clé pour apprécier où sont les points d'équilibre, le poids relatif des choses.

Enfin évoquons une technique puissante de *data mining* pour détecter des vérités cachées. C'est l'Analyse en Composantes Principales (ACP), une des techniques d'analyse factorielle, une branche des statistiques. C'est une des « sciences de l'imprécis » d'après Abraham Moles⁴. L'ACP peut être utilisée dès que l'on dispose de données en tableau (tableaux de statistiques croisés, votes de contribution des lignes aux colonnes, etc.), donc dans de multiples cas. Elle permet de découvrir des corrélations cachées, des « clubs » d'appartenance... Les résultats se présentent en nuages de points, regroupés par affinités.

On est dans tous ces outils en mode « rationalité limitée », chacun des acteurs ne connaissant qu'une partie de la vérité, mais cela suffit à l'action dans la plupart des cas.

9. Trouver les bons points d'équilibre...

Rigueur ou agilité, analyser, jusqu'où, durcir par formalisation et/ou informatisation ou laisser en liberté adaptative, *top-down* ou *bottom-up*, communiquer ou cocréer, chercher la perfection ou admettre l'imparfait, mécanistes ou organiques, tayloriens ou systémiques, processus formels ou

³ <https://www.micmacprospective.com/fr/mmc/presentation>

⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Moles

agiles... tous ces enjeux dialectiques supposent de trouver où placer finement le curseur entre les deux approches.

On est là au cœur de la gouvernance des organisations. Le dirigeant, le décideur de demain devra savoir, dans notre environnement complexe et changeant, choisir en permanence ses points d'équilibre.