

Dossier HRM

Alain Pillet, Philip Clark et Clément Demaurex

Le Return On Community

**Comment stimuler l'innovation et gérer le changement
en instaurant des communautés dans l'organisation**

Alain Pillet, Philip Clark et Clément Demaurex

Le Return On Community

Comment stimuler l'innovation et gérer le changement
en instaurant des communautés dans l'organisation

Impressum

Maison d'édition

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich

T: 044 269 50 10, info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Rédaction

Adresse de contact en Suisse romande

Marc Benninger, rédacteur en chef

Le Bureau

Rue Jacques-Gachoud 1, 1700 Fribourg

026 419 02 68, 079 430 60 45, www.hrtoday.ch

©2018 by ALMA Medien AG

Conçu et imprimé en Suisse.

Cette œuvre est protégée par la loi sur les droits d'auteur. Toutes reproductions, notamment les photocopies, traductions, microfilms, stockages ou diffusions au moyen de systèmes électroniques sont interdits sans l'autorisation préalable de notre maison d'édition.

Ce fascicule reflète les expériences de ses auteurs, leurs observations au contact des conseillers en personnel et des gestionnaires de ressources humaines, sans oublier diverses recherches au niveau de la littérature spécialisée. Malgré tout le soin apporté à la réalisation de ce document, des erreurs ne peuvent être complètement exclues. Si l'éditeur et l'auteur ne peuvent assumer aucune responsabilité ni engagement juridique du fait d'indications fautives et de leurs éventuelles conséquences, ils seront néanmoins reconnaissants pour toute suggestion ou proposition d'amélioration.

Alain Pillet, Philip Clark et Clément Demaurex

Le Return On Community

**Comment stimuler l'innovation et gérer le changement
en instaurant des communautés dans l'organisation**

A propos des auteurs

Les trois auteurs coopèrent actuellement au sein d'Axiome-Change. Ils accompagnent des organisations dans leur transformation.

Lien: www.axiome-change.ch



Alain Pillet est expert dans l'accompagnement du changement. Il s'engage depuis quinze ans à faire le lien entre la recherche, la formation et les entreprises à travers la société Axiome-Change Sàrl qu'il a fondée en 2007, et son activité de maître d'enseignement et de recherche à la HES-SO.

Après avoir développé des procédures pour lutter contre la maltraitance et créé des dispositifs de formation spécialisée en tant qu'adjoint de direction à la Fondation de Verdeil (Vaud), il a dirigé le Centre d'enseignement des soins d'urgence à Lausanne (Bois-Cerf CESU) et développé des prestations de sécurité et santé au travail (SST) en entreprise. Son parcours atypique lui permet de créer des stratégies créatives dans le domaine de la gestion.

Ses mandats de chargé de cours à l'Université de Savoie, à l'IDHEAP (Unil) ainsi que sa responsabilité du CAS «Management de la transformation» (www.masterqsm.ch) sont l'expression de son engagement pour le développement d'une organisation apprenante, favorable au processus d'innovation.

Fort de sa formation en coaching organisationnel (©The Leadership Circle Profile, ©Team Resource Management), il accompagne le processus de transition des managers et des organisations dans le but de «libérer» les entreprises. Cela consiste à ce que tous les employés soient libres et responsables de prendre un rôle et toute décision utile pour le développement de l'entreprise.

Contact: alain.pillet@axiome-change.ch



Clément Demaurex est un activiste créatif. Il s'engage continuellement pour que l'expérience collective permette à chacun de s'épanouir, de développer son plus puissant potentiel. Il lutte contre les dominations et l'oppression par son action de connecteur et d'animateur.

Après des études de théologie, il a coordonné l'accueil et la distribution de nourriture aux plus démunis à la Soupe Populaire de Lausanne. Il a animé l'espace convivial de l'Asso-

ciation Dialogai et co-créé une Boîte de Nuit LGBT à Genève. Il a défendu la culture alternative en tant que porte-parole de L'Usine et organisé l'activité de ce centre culturel autogéré en qualité de secrétaire général.

Actuellement, il aide des jeunes à entrer dans le monde professionnel en développant une posture contributive et accompagne des organisations dans le développement d'une culture coopérative. Il intervient dans le cadre du CAS en management de la transformation, HES-SO. Expert des dynamiques collectives, il centre son action sur la cohérence entre valeurs et fonctionnement au sein des organisations et empowerment individuel.

Contact: clement.demaurex@gmail.com



Philip Clark a dirigé l'innovation pour Global Services and Solutions chez Orange Business Services. Auparavant, il a créé et dirigé une entreprise de design ergonomique pendant 10 ans et puis est devenu partenaire d'une société de conseil en organisation active dans le secteur de télécoms.

Licencié en philosophie de l'Université de Sussex, il possède un master en histoire de l'art de l'Institute of Fine Arts de la New York University et un MBA de l'école nationale des ponts et chaussées. Il est chargé de cours à la HES-SO et à l'Université Savoie Mont Blanc.

Contact: philip.clark@axiome-change.ch

Table des matières

Intention	7
Partie 1 – De quoi la communauté est-elle le nom?	9
Passer la main: où l'on constate qu'il est difficile d'oublier les vieilles idées	9
Donner la main: où l'on suit le conseil de Peter Drucker qu'on ne peut concevoir la communauté que si on peut la mesurer	12
Main dans la main: où comment repenser votre organisation en termes de communauté.....	13
Tendre la main: où l'on constate que la réussite dépend moins d'un but recherché que du soin particulier à ce qui le rend possible	15
Prendre son courage à deux mains: où l'on entrevoit ce qui fonde la communauté et certaines conséquences.....	17
Manu non Military: où l'on revisite la notion de leadership à travers l'histoire du capitaine David Marquet et ses implications pour la communauté.....	20
Prendre en main: où l'on commence à comprendre ce qu'est une communauté.....	22
Partie 2 – Indicateur et rôle managérial	25
Laisser venir – Une question de fiabilité	25
Le «Return On Community» (ROC)	27
Improviser: le futur des entreprises!.....	30
Exemples d'accompagnement sur le terrain	31
Partie 3 – LE RADAR: Dispositif d'instauration d'une communauté	33
Conditions d'émergence de la coopération.....	34
Les personnages.....	35
Dispositif	36
4 étapes et 3 seuils	37
Partie 4 – Exercice guidé	39
Questionnaire.....	40
Vos compétences communautaires.....	42
Vos résultats suggèrent (hypothèses)	44
Les leviers du changement (Pistes d'action)	45
Conclusion	47
Le territoire plutôt que la carte.....	47
Bibliographie	48
Notes	49

Intention

Lorsque nous nous sommes rencontrés, nous partageons une conviction souterraine qu'il était possible de lier bien commun et bien individuel, que l'un ne s'opposait pas nécessairement à l'autre, mieux encore qu'ils étaient interdépendants; et par conséquent que la notion de performance recelait plus de «secrets» que généralement admis. En effet, la performance est dans la plupart des cas évaluée en fonction de résultats, rarement en fonction des conditions qui les produisent. En d'autres termes, la productivité ou la rentabilité qui souvent la définissent ne sont que les conséquences d'un ensemble de facteurs que traduisent mal les fameux ratios financiers.

La pratique, portée par de nombreuses années en entreprise et dans des contextes associatifs, nous a conduit à concevoir la performance comme la conséquence d'un enchevêtrement de relations qui, prises ensemble, autorisent ou inhibent l'obtention de résultats. Nous définissons donc la performance comme une aptitude de maintenir, voire de faire progresser une organisation sur le long terme, ce que nous appelons sa viabilité.

L'introduction de cette longue focale nous a amené à considérer le succès de toute organisation comme une aptitude à se renouveler. Or le renouvellement se traduit concrètement par une disposition à répondre au changement ou à innover. D'où cette première surprise, que le changement et l'innovation participent d'une même capacité de reconfiguration. Or cette compétence n'est pas principalement d'ordre technique, mais relationnelle. Ce sont les relations entre les acteurs, entre les acteurs et leur contexte, et entre le contexte et ce qui l'organise qui déterminent cette disposition non seulement à s'adapter, mais à profiter des variations que toute organisation sera amenée à subir ou à produire.

La communauté que nous introduisons dans cet essai part de trois principes: le premier, on l'a vu, c'est que la performance peut se définir en fonction de la qualité et de la quantité de relations qu'une organisation peut mettre en place, soutenir et développer. Le second est que l'on ignore largement de quoi une organisation est capable. Prendre conscience de ces dispositions latentes ou peu explicites, les faire émerger, les utiliser et les mesurer, tels sont les ressorts de la communauté et de son indicateur le Retour sur Communauté, ou ROC. Le troisième, c'est que la communauté n'impose pas de modifier les structures organisationnelles existantes. Elle ne les remplace pas. En revanche, elle leur permet de développer ce que l'on pourrait appeler une culture, c'est-à-dire une manière d'agir

collective qui s'organise autour d'une nouvelle conception du changement et de l'innovation.

La notion de bien commun, comme celle de communauté, sont étrangères à la conception que nous avons des organisations qui ordonne de tenir séparé la recherche d'efficacité et celle d'épanouissement souvent réduite par des esprits chagrins à des toboggans, des tables de pingpong ou autres zones de détente. Ce que nous tenterons de montrer, c'est que cette distinction n'a pas raison d'être; que l'épanouissement des personnes et des collectifs, entendu comme l'extension de leurs capacités relationnelles, est en réalité le ressort le plus sûr, le plus mesurable, le plus enthousiasmant de l'efficience elle-même.

Cet essai se structure en 4 parties. Dans la première, nous introduisons la nouvelle compréhension des entreprises. La deuxième partie présente l'indicateur ROC et ses pistes managériales. La troisième expose une démarche structurée d'instauration d'une communauté. La quatrième vous offre un exercice pour ouvrir des pistes de réflexions dans vos situations respectives.

*«The difficulty lies not so much in developing
new ideas as in escaping from old ones.»*

John Maynard Keynes

Partie 1

De quoi la communauté est-elle le nom?

Passer la main: où l'on constate qu'il est difficile d'oublier les vieilles idées

La plupart des entreprises et des organisations sont dans une situation paradoxale. D'un côté le monde change à un rythme sans précédent, de l'autre leurs modèles d'organisation datent du début du siècle dernier, voire de plus loin, hostiles au changement et aux hommes. Des modèles qui reposent sur le contrôle, l'obéissance, voire la soumission, les brimades, une chaîne de commandement hiérarchique, très souvent socialement déterminée et qui, avec le temps, se sont bureaucratisés. Quant à la cohésion des différentes parties enrôlées dans ces organisations, elle est souvent maintenue par un régime de peur, de méfiance et de soumission.

Or il existe un vaste consensus en psychologie, en psychodynamique, en anthropologie, en théorie des organisations, en science de gestion, en biologie, en philosophie, en sociologie, vérifié à de multiples reprises sur le terrain, sur les bénéfices immenses qu'engendre la confiance. Pour Pablo Servigne et Gauthier Chapelle¹ par exemple, c'est un des trois piliers nécessaires à l'instauration d'une coopération vivante². Elle est la pierre angulaire du succès des entreprises Favi, de Burtzoog, de Sun Hydraulics et de dizaines d'autres, de la Chine au Brésil en passant par la Pologne ou l'Inde. Or toutes ces organisations ont adopté des modes de gestion innovants (autonomie, transparence, auto-gouvernance, élimination des blocages et des procédures bureaucratiques, etc.) que la plupart des responsables d'entreprises hésitent encore à mettre en œuvre.

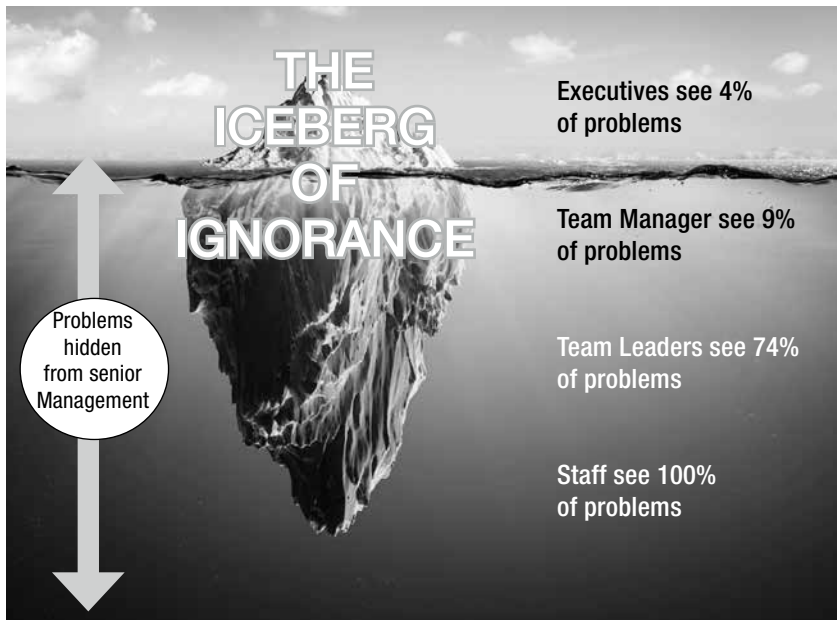
Toutes les références et notes sont indiquées en page XX

La notion de communauté que nous introduisons dans cet essai a pour but de les rassurer sur le fait que l'aura de radicalité qui entoure ces modes de gestion n'est qu'un fantôme. Lorsqu'il s'agit de mettre à profit ce qu'une organisation peut vraiment offrir, ces modes de gestion sont simplement les plus adaptés.

La communauté est une instance qui a pour but non seulement de mobiliser les ressources des organisations de manière optimale en rendant visible un ensemble de savoirs, d'attitudes et de relations qui se nichent dans l'ombre des hiérarchies; mais aussi de stimuler un modèle de gouvernance qui limite les effets contre-productifs de systèmes basés sur la tutelle des personnes et des processus. La radicalité consiste en fait à lâcher prise!

Lorsque David Marquet³, ex-capitaine du sous-marin nucléaire l'USS Santa Fe, devenu conférencier a parcouru le monde pour demander aux dirigeants de 17 pays leur ressenti quand on aborde avec eux la question du transfert d'autorité, leur réponse est paradoxale: d'un côté du soulagement et un sentiment de liberté, de l'autre de la peur et de l'anxiété. Pour David Marquet, ce tiraillement s'explique par le manque de savoir-faire en terme de délégation.

Une image a fait le tour du monde. Elle s'intitule «L'iceberg de l'ignorance». La voici.



Elle est le fruit d'une étude faite par Sidney Yoshida en 1989 à la suite d'une enquête qu'il mena sur les habitudes de gestion du constructeur automobile japonais Calsonic. Il constata alors qu'un des graves problèmes d'un système hiérarchique était la perte d'information au fur et à mesure qu'on s'élevait dans l'organisation. En effet, il a pu montrer que si 100% des problèmes étaient connus des équipes de terrain, seuls 74% l'étaient de leur responsable, 9% de leur manager et un maigre 4% des dirigeants. De son côté, ThinkPoints⁴, un cabinet de conseil pour les organisations du secteur public canadien, révèle que 61% des personnes qui se considèrent cadres supérieurs ou dirigeants, soit 20% de l'échantillon, pensent que leur organisation a «des processus efficaces, efficaces avec un minimum de gaspillage et de bureaucratie» alors que seuls 27% des autres sondés, soit 80% de l'échantillon, partagent cet avis. Cette étude révèle également que 65% des cadres supérieurs et dirigeants affirment que «les différents départements fonctionnent de manière fluide (seamless) pour atteindre des buts communs.» Alors que seuls 29% du reste de l'échantillon le pensent.

Quel diagnostic poser à la suite de ces deux études? Quelles sont les conséquences d'une part de cette dégradation à la fois quantitative et qualitative de l'information, et d'autre part de ce fossé entre la direction et le terrain sur le fonctionnement de leur entreprise, voire sur les activités productives elles-mêmes? En fin de compte, une quasi impossibilité de prendre de bonnes décisions... S'explique alors une chute à pic de la performance qui se manifeste par le gaspillage, le stress, une rotation excessive du personnel, des produits de mauvaise qualité, des délais non respectés, des conflits, et une surcharge de travail pour tous⁵. D'où cette question centrale: sommes-nous sérieux lorsque nous parlons de performance?

Plus grave encore: l'inefficacité des méthodes utilisées jusqu'à présent pour rendre les entreprises plus performantes. Que ce soit à travers des restructurations, des réorganisations, le BPM ou encore des programmes d'amélioration continue, on estime que 60 à 70% des changements organisationnels n'aboutissent pas⁶. Si la préoccupation des organisations publiques ou privées est la performance entendue dans le sens large de leur viabilité, il est urgent de mettre en place d'autres méthodes que celles qui leur coûtent sans avoir d'effets, voire les ruinent.

Donner la main: où l'on suit le conseil de Peter Drucker qu'on ne peut concevoir la communauté que si on peut la mesurer

D'aussi loin que nous pouvons nous en rappeler, la notion de communauté s'est imposée à nous comme une évidence plus que par un raisonnement; évidence issue de notre pratique (de chercheurs, de formateurs et d'accompagnateurs du changement) des dimensions relationnelles, dynamiques, sociales, éthiques, écologiques même de chaque entreprise. Mais étrangement, ce n'est pas à travers l'analyse de ces aspects que cette notion s'est concrétisée, mais par l'intermédiaire d'une recherche que nous avons menée sur un indicateur, le retour sur communauté (ROC).⁷

Notre hypothèse était la suivante: une organisation capable de mobiliser tous ses savoirs, de les combiner et d'innover de manière organique devait se montrer plus performante que celle qui, à chaque fois, se trouvait déstabilisée par le changement et se développait en fonction d'impératifs externes. En d'autres termes, les organisations qui avaient fait du changement une compétence et de l'innovation un processus continu, devaient obtenir de meilleurs résultats. Et qui plus est, chiffrables.

Ce que le ROC mesure est la capacité d'une organisation à développer des compétences d'adaptation et de développement non seulement à la suite des chocs qu'elle peut subir, mais à chaque fois qu'il est nécessaire dans la conduite des affaires courantes – à chaque fois donc que se pose la question du sens à donner à une situation équivoque, ce qui est très souvent le cas.

La communauté entraîne aussi une autre manière de concevoir l'innovation. En effet, nous pensons plus pertinent de poser la question du renouvellement à partir des compétences existantes à l'intérieur des organisations plutôt que comme une sorte d'injonction générale: «Il faut...», «on doit», «on n'a pas le choix...».

C'est en étudiant le ROC que nous avons conclu que, pour obtenir des résultats probants en matière d'innovation, il était préférable de penser l'entreprise, «*think the box*», plutôt que de «*think outside the box*». D'abord, parce que penser en-dehors de l'entreprise, «*think outside the box*», revient à privilégier l'idée sur l'exécution. Or, en innovation comme partout ailleurs, c'est l'exécution qui compte. Ensuite parce qu'elle rend la stratégie de l'innovation nécessairement flottante. Quelle direction prendre? Avec quel succès? Une étude montre que seulement 18% des entreprises aux USA, en France et en Grande-Bretagne interrogées pensent que leur stratégie d'innovation contribue à un avantage compétitif; une autre, que seulement 9% des projets intra-entrepreneuriaux aboutissent. Enfin, même dans les cas où les organisations possèdent des processus d'innova-

vation formalisés, la plupart sont abandonnés en cours de route, manquant de moyens, victime de remaniements managériaux, où de l'incapacité à survivre à ce que Gartner appelle la phase de désillusion. En réalité, les capacités d'innovations de toute organisation peuvent être grandement améliorées si l'on part du principe qu'on ignore encore largement de quoi une organisation est capable.

«Think the box» consiste donc à faire émerger ces capacités «cachées» dans les plis hiérarchiques et fonctionnels des organisations à partir desquels l'innovation peut se déployer en fonction des besoins réels de ces organisations. Nos recherches et nos pratiques nous ont amené à prendre conscience de ces gisements largement inexploités dans chaque organisation qui ne demandent qu'à émerger. Le ROC mesure ce potentiel, et la communauté, comme on le verra, permet son émergence et son déploiement.

Reste à montrer qu'une fois déployé, ce potentiel a une incidence positive non seulement sur les capacités d'adaptation et de renouvellement des organisations communautaires, mais aussi sur leurs résultats financiers.

On savait déjà que les organisations qui avaient pris au sérieux l'exploration et l'exploitation de ce potentiel et l'avaient «libéré» atteignaient souvent des résultats exceptionnels, indépendamment de leur taille et de leur secteur⁹. On savait aussi que les éléments constitutifs du ROC avaient tous une incidence mesurable et mesurée sur les résultats financiers. L'engagement, par exemple, qui est l'un des critères du ROC, a fait l'objet de nombreuses études et démontre qu'une entreprise dans laquelle les employés sont engagés augmente sa productivité en moyenne de 12%. Restait à démontrer que l'ensemble des critères avaient le même effet.

Une recherche à la HES-SO au sujet du FC Sion, commanditée par Axiome l'a récemment validé. En effet, elle a permis de constater qu'une augmentation de la valeur du ROC entraînait une augmentation autant des billets vendus que des consommations, soit les deux sources de revenu du club séduois.¹⁰

Main dans la main: où comment repenser votre organisation en termes de communauté

Mais alors qu'est-ce qu'une communauté? Notons que le terme détonne un peu dans le contexte des organisations et qu'il n'y a pas aujourd'hui de définition convenue. Une manière de procéder consiste à passer en revue ses significations dans d'autres domaines et à relever les éléments pertinents que nous reprenons dans le cadre de son application aux organisations.

1. De l'étymologie du mot communauté¹¹, nous retenons qu'une communauté implique de penser **les organisations comme des collectifs** (être ensemble) orientés dans un projet commun. On pourrait donc dire que chaque entreprise, chaque organisation est par définition une communauté. Le fait qu'elles se soient structurées historiquement sur des modèles hautement centralisés et hiérarchisés ne sont certainement ni les seuls, ni même les plus souhaitables.
2. Le Robert quant à lui¹² ajoute à la dimension collective, la notion d'une **augmentation des liens** entre les membres d'une communauté qui implique la réciprocité. Nous pensons que cette **augmentation des connexions** entre les personnes est une des clés les plus originales qu'apporte la notion de communauté à l'intérieur des organisations. Traditionnellement, ces dernières insistent sur les procédés comme instruments de structuration au détriment des relations. On tentera dans les pages qui suivent d'expliquer que les procédés sont efficaces dans des environnements stables, mais que l'incertitude et le changement se gèrent mieux à travers des dispositifs relationnels et délibératifs. Ce qui veut dire que penser une organisation comme une communauté n'implique ni l'abandon des processus ni la remise en question des structures mais les complète, les réoriente en fonction de ses activités et de sa nature spécifique.
3. En science politique, la communauté apparaît comme le **cadre de vie** naturel dans lequel chacun peut s'accomplir. Ces notions de cadre de vie et d'accomplissement sont indissociables de la liberté qui pour Aristote constituait la condition de notre humanité. Elle est centrale pour la démarche communautaire.
4. Enfin, la notion de communauté renvoie aux mouvements de **l'action communautaire**.¹³ **La dimension de l'action** ajoute à l'idée d'échange, de fonction à accomplir, de charge à assumer **des objectifs dignes d'être poursuivis**. Ces buts peuvent être explicites ou implicites. Dans tous les cas, la communauté insiste sur l'importance **pratique** qu'il y a à se positionner à partir d'un questionnement sur la raison d'être de son activité, ne serait-ce que parce qu'elle encadre, stimule, et structure l'activité qui, ainsi, se dote d'une boussole plus fiable que les modèles abstraits d'orientation que sont les plans stratégiques, la budgétisation, ou encore la notion de portfolio.

Ainsi la communauté comme concept appliqué aux organisations reprendra les notions d'échange, de réciprocité, de cadre de vie, de liberté, et d'accomplissement que l'on traduira par trois termes: **la délibération, la viabilité, et la coopération.**

Tendre la main: où l'on constate que la réussite dépend moins d'un but recherché que du soin particulier à ce qui le rend possible

Une chose, une pensée, un modèle ne viennent pas de nulle part. Il en va ainsi de la notion de la communauté. Cela fait très longtemps que non seulement la recherche en gestion, mais aussi de nombreuses pratiques tentent de montrer les limites des structures traditionnelles de contrôle et de commandement **en termes d'efficacité** et de proposer des alternatives **viables.**

Il existe des rayons entiers en librairie et en bibliothèque qui, depuis les travaux d'Elton Mayo dès 1930 et jusqu'à ceux d'Otto Scharmer, ont analysé les dimensions qu'il s'agissait de prendre en compte dans le but de rendre les organisations non seulement plus efficaces, mais plus rentables. Ainsi:

1. Accroître le niveau de **confiance** entre les employés;

Favi (France), fonderie, installée à Hallencourt en Picardie, 500 collaborateurs: seul sous-traitant de l'industrie automobile à ne pas s'être délocalisé avec 60% du marché européen; 7% du cash-flow redistribué également à tous les employés chaque année, ce qui parfois revient à payer 18 mois de salaire par an

2. Augmenter le niveau de **satisfaction et d'engagement** des employés;

HCL Technologies (Inde), informatique, 118'000 employés, 9 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 1,26 milliard de revenu net, figure parmi les 20 plus grandes sociétés cotées en bourse en Inde, connue dans le monde entier pour avoir inversé la pyramide hiérarchique et mis le collaborateur au centre de ses préoccupations.

Patagonia (USA), fabricant de vêtements sportifs, 1'547 employés, 750 millions de dollars de chiffre d'affaires, verse 1% de ses revenus nets ou 10% de ses ventes à des organisations sans but lucratif; s'est fait connaître pour son fameux «Let My People Go Surfing Policy» qui permet aux em-

ployés de quitter leur bureau pendant la journée pour prendre un bon bain, faire de l'escalade ou de la randonnée l'après-midi, poursuivre des études ou rentrer à la maison pour accueillir un enfant qui descend du bus scolaire.

3. Accroître la **coopération** entre les employés;

W.L. Gore (USA), fabricant du tissu Gore-Tex, 10'000 employés, chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de dollars, avec essentiellement trois niveaux hiérarchiques, le PDG est élu démocratiquement, les décisions sont prises par le biais d'équipes autonomes de 8 à 12 personnes: embauche, rémunération, projets sur lesquels travailler, tout.

4. Mettre en place des processus permettant d'améliorer le fonctionnement d'une organisation **sur une base continue**.

Haier (Chine), électronique et appareils ménagers. 70'000 employés, n°1 mondial, entre 2012 et 2018, abolit toute la strate des cadres intermédiaires, environ 10'000 employés, pour ne laisser que trois types différents de rôles: le «propriétaire de la plate-forme», le «propriétaire de micro-entreprise» et «l'entrepreneur». Chaque micro-entreprise bénéficie d'un pouvoir de décision, de sélection du personnel et de répartition des bénéfices. Les micro-entreprises ne sont plus liées par un lien administratif, mais par un mécanisme contractuel axé sur le marché.

Les résultats financiers spectaculaires des 5 exemples ci-dessus ne sont pas recherchés en eux-mêmes, mais sont la conséquence d'une démarche qui vise l'intégration des dimensions psychiques, cognitives, éthiques, sociales, voire environnementales du travail. On pourrait donc dire que c'est en prenant soin de l'intégration de ces dimensions qu'une organisation pourra et de fait augmentera sa viabilité.

Cette vision intégrative, respectueuse des nombreuses dimensions qui orientent l'action est au centre de trois démarches – l'holocratie, la sociocratie et l'entreprise libérée – avec lesquelles la communauté a de nombreux points communs.

D'un point de vue intellectuel, ce qui nous rapproche, c'est que nous définissons la performance des entreprises non pas à partir de modèles basés sur des temps courts comme le font les approches comptables ou financières, mais à partir de référentiels qui s'inscrivent **sur le temps long** et qui prennent leur source **en dehors de la sphère** économique¹⁴; d'où le sentiment d'étrangeté qu'ils peuvent inspirer à ceux qui pensent que les entreprises ne se définissent qu'à partir de ces données.

Prendre son courage à deux mains: où l'on entrevoit ce qui fonde la communauté et certaines conséquences

La communauté insiste sur la **coopération** non pas seulement à partir de données psychologiques, cliniques, cognitives ou économiques, mais de recherches et de découvertes en biologie, et plus particulièrement en paléo-génétique. Cette science s'intéresse à la genèse des cellules, c'est-à-dire aux processus qui ont donné naissance à la vie sur terre. Pour aller vite, tout organisme vivant se compose de cellules ayant un noyau, appelées **eucaryotes**, qui permettent une reproduction sexuée, favorisent la diversité qui, en retour, explique l'évolution. Une fougère, une paramécie, un être humain sont des eucaryotes. Mais comment expliquer leur formation alors que les premiers organismes, **les procaryotes**, n'avaient ni noyaux, ni capacité reproductive différenciée? Comment donc est-on passé du procaryote à l'eucaryote?

Pendant longtemps, on a pensé que l'eucaryote résultait d'une série de mutations à l'intérieur d'une seule lignée ancestrale, ce qui a permis de concevoir l'évolution sous la forme de compétition. En effet, si l'eucaryote était une espèce unique dont la caractéristique principale était de pouvoir engendrer de la diversité, l'évolution pouvait se concevoir comme une lutte à la fois entre des lignées, mais aussi à l'intérieur entre des individus ayant des traits génétiques plus adaptés aux environnements dans lesquels ils évoluaient. C'est cette version-là de l'évolution qu'adopte la conception d'un monde économique en lutte permanente où le plus fort l'emporte sur le plus faible, où il est question de «conquête de marchés», de «guerre des prix», de «cibles», de se mettre «en ordre de bataille» ou encore lorsqu'on parle de «haut potentiel».

Mais la paléo-génétique a démontré que, contrairement à ce modèle, les eucaryotes ne sont pas apparus à partir d'une lignée ancestrale unique qui aurait muté, mais d'une association intime et durable qu'on appelle **symbiose** entre organismes appartenant à des espèces différentes de procaryotes. Ainsi l'évolution est orientée par des phénomènes de coopération, d'interactions et de dépendance mutuelle entre des espèces différentes.¹⁵ À tous les niveaux d'organisation du vivant, seuls survivent, et se survivent, les associations à avantages et inconvénients réciproques et partagés. Voici ce qui devrait mettre un peu d'eau dans le vin de ceux qui ne conçoivent la pérennité de leur entreprise qu'en fonction d'une logique de compétition, de lutte, de domination. En termes de robustesse, quoi de plus puissant qu'un modèle qui a réussi à créer la vie, à la maintenir, et à la déployer au cours de milliards d'années? Notre hypothèse est donc que ce qui se fait au niveau cellulaire, et qui est valable au niveau des

organismes et des environnements, l'est aussi au niveau des organisations.

La communauté, nous l'avons dit, s'insère dans un mouvement plus large d'innovations organisationnelles dont les plus médiatisées sont l'holocratie, la sociocratie et l'entreprise libérée (voir aussi le Dossier HRM n° 51). Elles possèdent en commun de proposer des modèles de coordination qui ne se fondent plus sur le contrôle et la subordination, mais sur la confiance et l'autonomie.

Toutes les trois ont mis en place des modes de gouvernance dont le trait principal est de déléguer le pouvoir de décision là où les choses se font. Ces approches réhabilitent donc la **notion de métier**, ce qui, depuis Karl Marx et Frederick Winslow Taylor, semblait strictement impensable. On retrouve ainsi la notion d'équipes réduites (entre 10 et 50 personnes), multifonctionnelles, entièrement autonomes, et une volonté d'éradiquer toute tentation bureaucratique. Jean-François Zobrist affirme que dans son entreprise «tout ce qui ne produit pas directement de valeur ajoutée a disparu»¹⁶ et en premier lieu chez Favi, le magasinier, le bureau d'étude et plus récemment le service qualité; quant aux achats, aux RH, à la formation, au planning, voire à la relation client, ils sont dévolus aux équipes.

Revaloriser le métier renverse aussi l'ordre de préséance qui prévaut dans les organisations traditionnelles: **l'exécution prime sur la modélisation**. C'est le fameux «nous pensons que les idées sont faciles, que l'exécution est primordiale et que, pour tout ce qui vaut la peine, il faut une équipe pour gagner» du très renommé capital-risqueur John Doerr.

Dire comme le font Jean-François Zobrist, Jos de Blok, Zhang Ruimin parmi tant d'autres que c'est ceux qui font qui savent, c'est tout simplement «énorme» pour paraphraser le génial Fabrice Lucchini. C'est tout simplement énorme parce que cela implique deux changements de perspective. D'abord celui de la perception de la réalité, qui de stable et prévisible devient volatile, profondément incertaine, ce qui est le cas dans tout changement. Ensuite, de la rationalité elle-même. Zobrist encore: «Il nous faut désormais abandonner la gestion du certain, science des chiffres, par les chiffres, pour les chiffres dont l'échec est avéré, pour en revenir au management de l'incertain, science des hommes, par les hommes et pour les hommes.»¹⁷

Jusqu'à récemment, le monde de la décision reposait sur une rationalité construite à partir de questions claires et de réponses claires, dans le but de supprimer l'ignorance. Dans les organisations, la décision était le pré-carré des instances dirigeantes. La rationalité des métiers est différente. Elle s'élabore à partir de savoirs heuristiques, qui questionnent, comme l'a montré Christophe Dejourné¹⁸, l'écart entre ce qui est prescrit et ce qui se fait et se négocie entre les acteurs dans le but de réduire la confu-

sion. Cette manière de raisonner, à l'inverse de l'autre, est sensible au fait que les acteurs sociaux doivent créer et maintenir des structures contraignantes qui **soutiennent et enrichissent leurs relations**. Bref, une autre manière de faire sens et de vivre les contraintes qui se posent à eux tous les jours; mais aussi de concevoir le développement de l'organisation.

Finalement, ces démarches assignent aux valeurs une fonction différente de ce qu'elles sont dans les organisations traditionnelles. Plutôt que d'en faire un vernis communicationnel, déconnecté des modes de production, souvent en rupture complète avec les agissements des entreprises¹⁹, les valeurs sont ici non seulement **contraignantes**, mais indiquent l'**orientation**, c'est-à-dire la direction que peut prendre l'entreprise et qui concerne aussi l'innovation entendue comme capacité de renouvellement.

Les valeurs non seulement donnent un sens aux activités, mais les structurent. On peut penser au célèbre «why?» de Simon Sinek²⁰ qui insiste sur la raison d'être, à savoir la réponse à la question «Pourquoi sommes-nous là?» ou de manière négative «Qu'est-ce qui changerait si nous n'étions pas là?». Répondre à ces questions, ce n'est pas seulement concevoir une ritournelle intellectuellement divertissante, mais ancrer ses pratiques et par là même se différencier (le Graal du marketing). Frédéric Laloux explique que cette manière de définir ses activités permet de connaître-sentir la direction que veut prendre une organisation dans le temps²¹. Elle est donc d'ordre stratégique.

Une raison d'être peut s'exprimer explicitement, par exemple, dans un manifeste ou dans un énoncé de mission comme dans le cas de Patagonia, mais aussi implicitement. Reste que dans un cas comme dans l'autre elle sera le moteur de l'activité. Lorsque Jos de Blok fonde Buurtzorg, il ne s'assied pas pour rédiger une déclaration d'intention, mais son désir était de renouer avec ce qui était au cœur du métier d'infirmier de soins à domicile, à savoir le bien-être et l'autonomie de ses patients. Tout le reste, chaque action, chaque geste, chaque innovation, chaque processus allait être guidé par cette décision. Le résultat est stupéfiant. En 10 ans, cette organisation est passée de 5 ou 6 à plus de 10'000 infirmiers et infirmières, elle opère dans 24 pays, et selon Ernst & Young permet une économie de plus de 40% au système de soins hollandais.

Manu non Military: où l'on revisite la notion de leadership à travers l'histoire du capitaine David Marquet et ses implications pour la communauté

Entraîné au commandement du sous-marin nucléaire USS Olympia, le capitaine David Marquet se voit attribuer celui de l'USS Santa Fe. Le problème, outre que le navire en question a l'équipage le plus dysfonctionnel de la flotte américaine, c'est que chaque sous-marin est unique et que son commandement implique une connaissance approfondie des équipements et des hommes qui sont à bord. David Marquet est donc, lorsqu'il monte sur le pont de l'USS Santa Fe, confronté à deux options: dissimuler son ignorance et se reposer sur le fait que ses hommes sont entraînés à obéir, ou avouer ses limites et risquer de rompre une longue tradition de commandement, son image de capitaine et la confiance nécessaire à la bonne marche de son navire. Il choisit la seconde. On pourrait s'attendre à ce que son équipage le désavoue, mais au lieu de semer la panique à bord et de multiplier les résistances, son aveu a l'effet inverse. Pourquoi? Parce que reconnaître ses limites envoie un signal aux sous-marinières que le capitaine met la sécurité du navire au-dessus de son ego. Ce faisant, il donne la possibilité à tous les marins de faire de même et de mettre de côté toute la culpabilité et l'hypocrisie qui vont de pair avec l'ignorance. Reconnaître ses limites crée une culture qui valorise les compétences de questionnement, d'investigation et d'expérimentation et redonne à l'opérateur le pouvoir de penser au lieu de se limiter à l'exécution programmée de ses tâches et au ressassement de connaissances acquises. D'un coup, David Marquet se retrouve avec un équipage de 135 personnes qui s'autorise à penser et à apprendre.

► *Prononcez une phrase comme «je ne sais pas» et vous avez une organisation apprenante.*

A la suite de cette confession, David Marquet réunit ses hommes et pose le problème en ces termes: «Je suis un capitaine qui ne connaît pas vraiment son navire et vous êtes habitués à obéir, c'est la recette la plus toxique qui soit». Il fait alors un certain nombre de propositions pour aller de l'avant jusqu'à ce qu'un marin lui dise au bord de l'impertinence: «Ce que vous pouvez faire, c'est vous taire!». On imagine mal un employé dire cela à son manager. Mais David Marquet n'est ni vaniteux ni rancunier. La réunion se termine, il se retire et conclut que son subordonné a raison et pose la première règle de l'USS Santa Fe: «Je vous promets, dit-il à son équipage, **de ne plus jamais donner un ordre.**» On est dans un sous-marin nucléaire de combat de classe Los Angeles et le capitaine s'engage à ne plus donner

d'ordres. De nouveau l'équilibre est rompu, ce qui pourrait provoquer un très grand malaise. Là encore c'est le contraire qui se produit. À partir de ce moment, c'est à chaque matelot de prendre la décision dans son périmètre et d'en assumer la propriété (ownership).

- ▶ *Cessez de donner des ordres et vous avez une organisation responsable.*

Pour être sûr que personne ne viendra plus chercher son avis ou son aval, il institue la 2^e règle: ne plus jamais commencer une phrase par je voudrais, je pense faire ceci ou cela, je suggère, mais par j'ai l'intention de... Lorsque l'on lâche prise, le bâton de l'autorité change de main et ne doit pas revenir en arrière. Lorsque quelqu'un dit: «J'ai l'intention de faire ceci ou cela...», il assume la responsabilité entière de sa décision. Il devient le capitaine de son pré carré. Mais la vigilance ne s'arrête pas à l'utilisation des mots. Pour le montage des torpilles et des missiles, la marine a des procédures strictes dont celle-ci: de convoquer les marins et répartir les tâches avant de manipuler les armes. Mais distribuer les tâches, c'est encore dire aux gens ce qu'ils doivent faire et David Marquet décide au grand dam du règlement de la US Navy d'annuler la réunion. Non seulement aucun accident ne survient, mais au cours d'une inspection le bateau reçoit la meilleure évaluation non pas de son histoire, ni des bâtiments qui croisent dans le Pacifique, mais de la flotte américaine toute entière.

- ▶ *Laissez les personnes dire «j'ai l'intention» et vous créez une organisation qui valorise les compétences.*

Un des exercices les plus difficiles sur un sous-marin est l'extinction d'un feu, pour la simple et bonne raison qu'il n'existe aucune sortie de secours. Lors d'un entraînement, les choses ne se passent pas aussi bien qu'elles devraient. S'en suit un briefing. Marquet constate alors que de nombreux marins utilisent la 3^e personne du pluriel: «Ils ont fait ceci», «ils n'ont pas augmenté la pression dans les tuyaux». Il perd alors patience et dit: «sur ce bateau, il n'y a pas de «ils», dorénavant nous dirons «nous». Et pourtant, des «ils», il y en a des tonnes pleins, dans un sous-marin comme en entreprise: les ingénieurs, les opérations, les achats, pour ne rien dire des sous-officiers et des officiers et, parmi eux, le plus grand «il» possible, le commandant lui-même. Alors que fait David Marquet? Il **étend cette notion de nous** qui lie les hommes et délie les frontières toujours à même de favoriser les tensions.

- ▶ *Étendre la notion du nous, c'est aussi la fonction de la communauté.*

Prendre en main: où l'on commence à comprendre ce qu'est une communauté

Un sous-marin est un objet technique qui demande une maîtrise opérationnelle parfaite. Le capitaine est donc un de ses opérateurs. Il ne connaît pas un sous-marin «en général» mais chaque pompe, chaque levier, chaque instrument, chaque membre d'équipage. Cette intimité humaine et technique justifie sa position. Or, dans les organisations, ce rapport n'existe pas ou peu. Il y a donc un divorce entre le management qui fonctionne à partir de notions générales et les opérations qui se fondent sur de véritables compétences métiers.

- *L'idée de la communauté est donc de considérer tous les membres d'une organisation comme des opérateurs d'un projet commun et de trouver le moyen pour que les pratiques puissent s'échanger pour donner un sens aux situations auxquelles elles sont confrontées.*

Un exercice routinier sur un sous-marin nucléaire consiste à simuler une panne du réacteur. Le moteur de rechange est électrique. Tout l'enjeu consiste à mettre le navire en sécurité tout en sachant que les batteries du moteur ont une durée de vie très limitée. Dans la plupart des sous-marins, il y a deux vitesses: 1/3 et 2/3. Plus on va vite, plus vite la batterie se vide. Marquet, en bon manager, veut mettre son équipage sous pression et ordonne de mettre la vitesse sur 2/3. L'ordre est relayé par son second et l'opérateur s'exécute, sauf qu'au bout de quelques minutes, David Marquet réalise que son navire n'avance pas plus vite. Il se retourne vers son opérateur et lui demande ce qui se passe. Réponse de l'intéressé: «Dans ce sous-marin, il n'y a qu'un cran à 1/3 mon capitaine.» David Marquet lui demande s'il le savait. L'intéressé lui répond que oui, bien évidemment. Et c'est là qu'il a sa deuxième épiphanie.

- *Un des principes centraux de la communauté est de mutualiser les savoirs, et de les valoriser, non seulement pour reconnaître l'importance contributive de tout le monde, mais dans le but d'assurer une compréhension plus fine des situations auxquelles les organisations sont confrontées. La plupart des managers, pour ne pas parler des cadres supérieurs, font l'impasse sur le 1/3, 2/3. Contrairement à David Marquet, ils sont persuadés que leurs compétences de coordination priment sur les savoirs opérationnels, éthiques et relationnels de leurs employés. Le résultat est un accroissement des risques et des défaillances, pour ne rien dire de la tension chez les exécu-*

tants qui doivent composer avec des ordres dont ils savent qu'ils ne pourront être exécutés.

Dans un sous-marin, le capitaine est littéralement à 100 mètres des membres de son équipage. Il peut le cas échéant aller réveiller un marin dans son lit. Dans les organisations, la distance physique (pour ne pas dire symbolique) qui sépare le dirigeant de ses employés est souvent infranchissable. La proximité renforce la puissance du commandement qui peut à tout moment faire irruption et vous confronter directement, mais elle institue aussi une sorte d'équivalence, dans la mesure où ce qui marche pour le commandant marche aussi pour les marins. À tout moment, le capitaine peut être interpellé par un de ses subordonnés qui commence alors avec cette phrase délicieusement sibylline: «With due respect, Sir...» et qui annonce un avis opposé. Cette proximité invite aussi à la convivialité, qui est rarement mentionnée dans les théories organisationnelles, mais qui est vitale à la coopération.

- ▶ *La communauté en tant que mode de management a pour but de développer la convivialité par la proximité des personnes si possible, mais plus encore par celle des pratiques. L'équivalence des pratiques encourage le respect et la confiance, et favorise le dialogue. Ce qu'elle acte, c'est que chaque groupe la constituant possède une vision légitime des enjeux et des solutions que demande l'organisation, qui doit être reconnue et considérée dans les processus de décision.*

Dans un sous-marin, la première qualité d'un commandant est d'assurer la sécurité de ses hommes et de son navire, mais ce principe est aussi au cœur des compétences métiers (ingénieurs, mécaniciens, veilleur sonar, barreur). Ainsi donc il n'y pas de différence de mission entre le capitaine et son équipage. Être compétent signifie se préoccuper de la sécurité du sous-marin. Cet alignement développe non seulement une culture de la **confiance, mais aussi de l'excellence**. Dans les organisations, les compétences sont souvent considérées comme des moyens ou mieux encore comme des instruments. On ne les évalue pas en termes de mission (leur contribution à la sécurité de l'organisation) mais d'output, confondant par là causes et conséquences. Ce hiatus conduit trop souvent à la surcharge de travail, à la frustration, aux accidents, à la méfiance, etc.

- ▶ *Considérer une organisation sous la forme de la communauté, c'est décider d'en prendre soin, c'est-à-dire d'en assurer la viabilité. La viabilité se définit comme l'ensemble des savoir-faire qui seront mis*

en place pour sécuriser sa pérennité et la faire évoluer dans le respect de sa mission.

La communauté telle que nous l'envisageons peut être comprise comme un ensemble de mécanismes qui cherche à développer la capacité maximale d'une organisation à s'orienter dans l'incertain: une sorte de boussole qui permettra de maintenir le cap quel que soit les aléas. Pour cela, elle propose de:

1. Mutualiser les points de vue et de favoriser la fluidité de leurs échanges (principe d'équivalence).
2. Réduire le plus possible la bureaucratie (principe d'efficacité).
3. Développer la coopération vivante (principe de régulation).
4. Étendre le «nous» (principe d'interdépendance).

Pour ce faire, elle a deux buts:

1. Constituer ce que les Anglais appellent un *middleground*²² dans lequel le haut et le bas se rencontrent pour construire un sens commun et s'enrichissent mutuellement par l'intermédiaire d'un protocole d'ajustement.
2. Favoriser les conditions nécessaires à l'évolution de l'organisation selon 4 axes:
 - Un lieu physique ou virtuel.
 - Un espace d'expansion des connaissances.
 - L'organisation d'événements pour s'ouvrir à l'extérieur.
 - Le lancement de projets innovants.²³

«Le management, ce n'est pas faire, c'est une forme de laisser faire, pour faire en sorte que les choses se fassent d'elles-mêmes.»

Jean François Zobrist

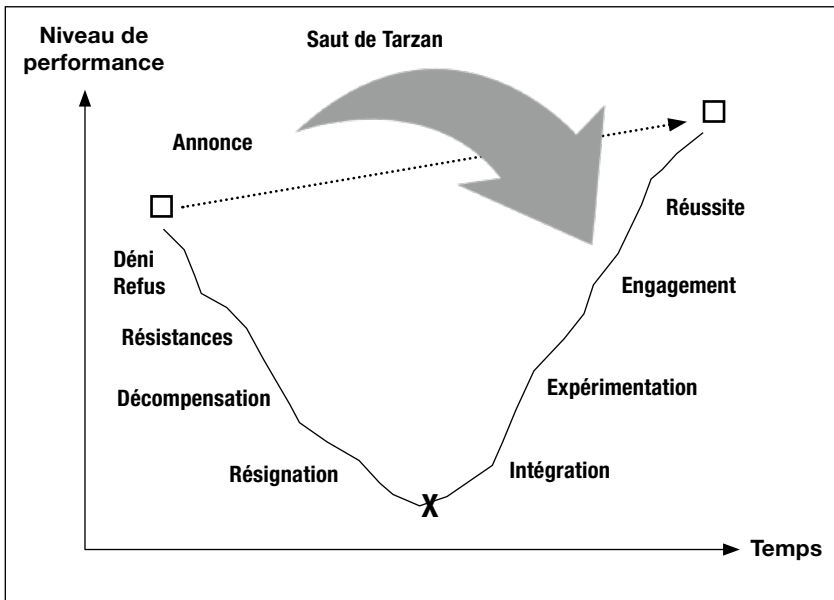
Partie 2

Indicateur et rôle managérial

Laisser venir – Une question de fiabilité

Lorsque le changement est évoqué dans les entreprises, cette notion est très régulièrement associée à la question de la gestion des risques. Nous traduisons ces préoccupations à partir de plusieurs sources: financières (perte de temps), managériales (perte de rôle), culturelles (perte de routines), institutionnelles (perte de structure hiérarchique) et humaines (perte de repères). Devant considérer cette attente, aujourd'hui légitime, il nous est apparu évident que nous devons développer un modèle qui soit fiable et rassurant pour les dirigeants. Nous nous sommes trouvés alors dans une situation délicate puisque nous devons leur démontrer la fiabilité tout en leur suggérant une démarche basée sur le lâcher prise!

Nous avons alors pris un temps de réflexion pour bien sentir cette question de la fiabilité. Car notre expérience dans l'accompagnement de la transformation des organisations nous indique que cette question est cruciale et que bien souvent, l'étape d'initiation et d'évaluation est galvaudée sous prétexte de productivité. Nous appelons ce phénomène «le saut de tarzan» qui est à proscrire! Le processus de changement dans les entreprises se réalise souvent à un rythme trop rapide pour que les employés puissent passer les étapes nécessaires à l'acceptation de la fin d'une situation (déception, doute), phase durant laquelle peuvent s'exprimer des résistances, pour évoluer vers le futur d'une nouvelle situation (acceptation, réorganisation), favorisant l'exploration et la mobilisation.



La recherche de fiabilité dans le processus de changement se conçoit pour l'équipe d'Axiome comme **une opportunité d'apprendre de manière différente**. En développant des dispositifs de formation qui requièrent la gestion de «l'ici et maintenant», nous sollicitons chez les participants une logique d'exploration (développement de nouvelles compétences) et d'exploitation (développement de la vitesse d'exécution). Cette approche est l'attitude la plus pertinente pour assurer la gestion des changements aléatoires que provoque tout processus d'innovation ou de remise en question. L'enjeu est de taille: la capacité des leaders du changement à ouvrir leur esprit!

Lorsque nous parlons de développer des nouvelles idées, nos représentations sont sollicitées. Et ce sont elles qui, souvent, vont bloquer le processus, car cela sous-entend d'oser quitter sa manière de comprendre le monde. Or, de nombreuses organisations (entreprises, universités, écoles) semblent ne pas vouloir apprendre des situations particulières qu'elles rencontrent. Nos expériences de coach, consultant et professeur nous font penser qu'elles sont organisées prioritairement sur la base d'un contrôle qui maintient un état d'esprit «fixe».

Quand on mise sur l'émergence et non plus sur le contrôle, ce qui émerge doit être accueilli. **Et cette émergence devient le matériau initial de toute transformation;** de ce que nous faisons et de ce qui peut être amélioré. La qualité des connexions entre les personnes va définir la qua-

lité des interactions; plus ces dernières sont riches et robustes, moins la crise ou le choc est ressenti comme traumatisant. Au contraire, les équipes peuvent faire face à ces discontinuités et réussir à développer de nouvelles solutions tout en maintenant des relations de confiance. **La communauté pallie donc à l'effondrement des connexions et à la perte de sens!**

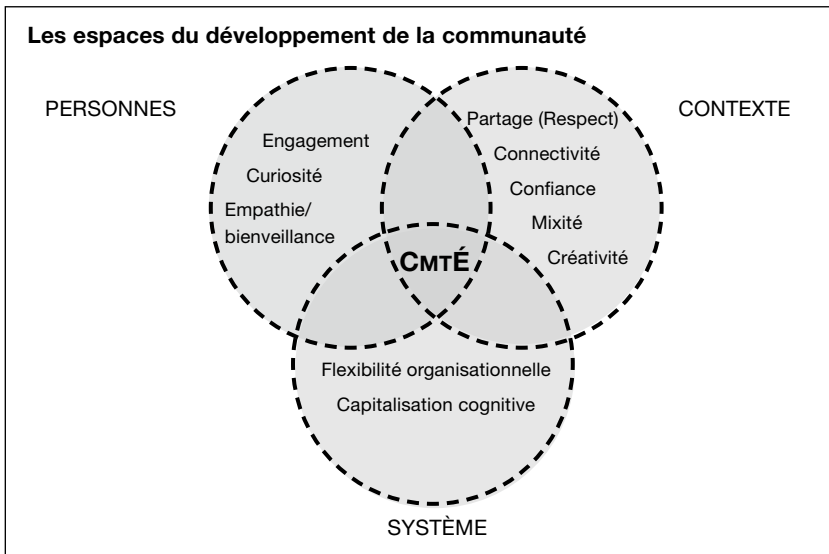
Notre approche de la communauté offre une prise de distance avec la structure pour se focaliser sur l'organisation qui se génère dans l'interaction. L'exemple que nous avons illustré de commandement dans un sous-marin porte notre attention sur l'organisation sans remettre en question la structure existante.

Il n'est donc plus question nécessairement d'outils, mais d'une attention à porter aux capacités humaines qui sont présentes dans l'organisation, sources d'improvisation et de créativité. L'objectif de la communauté est dès lors de développer la conscience collective pour discriminer puis agir. Cela requiert certaines compétences qui peuvent se développer par un dispositif de formations créatives, un état d'esprit qui peut s'autoriser à s'exprimer par un coaching et une approche communautaire qui, bien souvent, est déjà existante dans les entreprises quand on explore les espaces informels de délibération. Reste alors à les exploiter!

Le «Return On Community» (ROC)

Nous avons développé un nouvel indicateur réunissant un ensemble de 14 dimensions qui définissent les capacités de performance à court et à long terme d'une organisation. Il s'enracine dans la pensée économique, la théorie des organisations, les neurosciences et la psychosociologie.

Pour mesurer la capacité d'une entreprise à générer des modèles économiques viables, nous étudions et combinons trois niveaux de complexité organisationnelle: les personnes, le contexte et la structure. Chaque cercle représente un espace dans lequel nous avons sélectionné des dimensions qui ont un impact clair et mesuré sur la performance des organisations.

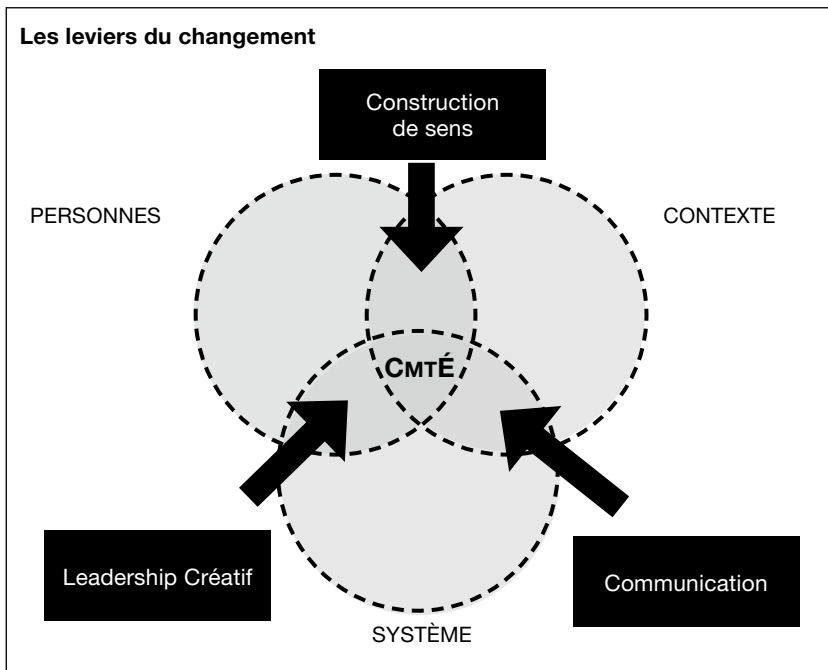


L'espace «personnes» est caractérisé par le désir des individus à vouloir s'impliquer et s'engager au sein de l'organisation; ce qui se traduit concrètement par une forte motivation interne, l'acquisition de connaissances et une orientation de l'attention vers les personnes.

L'espace «contexte» est lui caractérisé par les ressources de l'organisation (logistiques, RH, techniques, financières, etc.). Si ce n'est pas le volume des ressources qui importe ici, il s'agit bien de la capacité de l'organisation à les mobiliser en vue de leur déploiement. La culture de l'entreprise est donc prépondérante pour faire croître les différentes dimensions!

Enfin, **l'espace «système»** est caractérisé par la raison d'être, à savoir quelle place l'organisation souhaite-t-elle occuper dans le monde; et quel est le besoin du monde vis-à-vis de cette organisation! Prendre soin du système opère une amélioration de la capacité d'adaptation et d'apprentissages collectifs au sein de toute l'entreprise.

D'un point de vue mécanique, le modèle est simple: plus les intersections seront importantes, plus important sera le déploiement de la communauté. Or, si les espaces vont nous permettre de pouvoir reconnaître et identifier les forces en présence, ce sont ces lieux d'intersection qui vont pour nous être les leviers du changement. Car c'est dans cet «entre-lieu» que tout acteur peut prendre son autorité. Ou, parallèlement, que l'organisation peut autoriser chaque acteur à prendre un rôle: de manière relationnelle (le système), de manière hiérarchique (le contexte) et de manière interne (la personne).



Notre approche ROC pense donc les leviers en termes dynamiques en formulant cette question à tous les acteurs de l'organisation: «Comment puis-je prendre un rôle au sein de la communauté, soit avoir un comportement délibéré afin de contribuer à la réalisation d'objectifs qui découlent de la raison d'être?»

En développant la **construction collective de sens** entre les deux espaces que sont les personnes et le contexte, on force le système à sortir du conflit interpersonnel et les éventuels abus de pouvoir. Ici le manager crée un dispositif de délibération qui permet la compréhension d'une situation et non pas la résolution d'un problème. Cet espace de dialogue et de négociation de sens permet de co-construire la décision et donc, de résorber les divergences.

La dynamique entre les deux espaces que sont les personnes et le système est un mouvement collectif et créatif que nous nommons le **leadership**. Ici le manager soutient la prise de rôle d'une personne de façon à encourager l'exploration de nouvelles opportunités. Le mouvement devient collectif dès lors que des personnes vont suivre (followership) la prise de rôle d'une autre (leadership) que ce soit à travers une action ou une idée.

L'espace entre le contexte et le système se traduit par la **communication**. Porter attention à la communication du changement, c'est être clair concernant la mission principale de l'organisation. Ici le manager s'appuie sur la règle des «3T»: dans quel territoire cela se passe-t-il? Quelle est la tâche prioritaire? Et dans quel laps de temps doit-elle se réaliser?

Improviser: le futur des entreprises!

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à la constance de la rapidité des changements. Qu'il s'agisse d'actions développées à l'interne ou à l'externe; que la source du changement se situe dans l'approche différente par les jeunes employés de la notion du travail ou que les industries doivent faire face à de nouveaux défis, cette «réalité» requiert, de notre point de vue, **une gestion non plus des personnes, mais des actions**.

Dans notre approche de la communauté, l'autorité va être l'attribut d'un rôle que peut prendre chaque membre. Et cette prise de rôle est liée à la tâche principale. C'est-à-dire que nous exerçons une certaine autorité dans nos rôles sur la base du fait que nous prenons des décisions qui, selon nous, contribuent à l'accomplissement de la tâche de l'entreprise.

Avec notre approche «ROC», nous portons une attention toute particulière à cette vision «organique» de l'entreprise. Comme les acteurs ne vont plus être soumis à un contrôle des personnes, le but sera qu'ils adhèrent à un contrôle des actions, c'est-à-dire qu'ils puissent donner du sens à leur interdépendance grâce à la diversité des compétences en présence. Le but est qu'ils mobilisent de manière efficiente leurs connaissances et leurs compétences individuelles. **Animer une communauté génère cette dynamique de co-création, à savoir apprendre ensemble à partir de pratiques coopératives.**

Le mode opératoire pour toute personne responsable d'une organisation consiste alors à passer de la motivation individuelle à celle collective. L'équipe peut alors devenir réellement supérieure à la somme de ses parties. D'un point de vue théorique, tout le monde est assez d'accord! Sur le terrain, ce que l'on constate, c'est que ce n'est pas le cas: **les gestionnaires sont rarement habilités à gérer sous un mode apprenant** et, de surcroît, **bien souvent les dirigeants n'y croient pas vraiment**. Ces écarts, ces mises en tension sont des opportunités de ré-imaginer une manière commune de penser et d'agir.

Nous postulons que les managers de demain seront ceux qui seront capables de penser les opposés complémentaires; soit les personnes capables de dire un «oui et» et non plus un «oui mais»... qui au fond signifie un non courtois. Synonyme de «tension créative», le dialogue crée l'orga-

nisation. Dans la tension je maintiens l'autre en regard, en tension... pour produire du commun. Serait-ce une nouvelle option de gestion que de prioriser ce qui est «entre»? Car c'est dans «l'entre», dans l'espace qui relie, que se passe la vie. Cela donne une autre **vision du changement**, ne trouvez-vous pas? En s'inscrivant dans une perspective d'évolution, l'enjeu devient alors d'explicitier des convictions (dialogue) et non plus seulement des positions (débat).

Exemples d'accompagnement sur le terrain

À l'échelle de la Suisse romande, nous avons accompagné des organisations dont l'intention était diversement formulée, mais qui illustrent notre approche communautaire: identifier la mission de l'organisation et lier les différents acteurs autour de cette dernière pour que chacun puisse y contribuer de façon optimale.

Par exemple:

B-Groupe en Valais

Développer et expérimenter une organisation apprenante en se référant au modèle de l'entreprise «libérée», en partenariat avec M. Zobrist (FAVI). Travailler le collectif en développant avec tous les professionnels de B-Groupe le dialogue et la co-construction de l'organisation future. Inventorier les contributions des compétences personnelles et techniques au service de la mission commune. Diverses interventions de coaching de l'équipe de direction ont permis de construire un sens commun quant à la transformation de la vision d'entreprise. La construction de workshops créatifs a catalysé une prise d'autorité chez les opérateurs ce qui a permis des propositions d'améliorations concrètes en regard des attentes du Directeur Général.

CISEL à Fribourg

Accompagner le processus de changement dans la mise en place d'une organisation participative efficiente. Les diverses interventions ont permis de faciliter la définition de processus favorisant la libération des compétences et l'émergence du leadership au sein de l'entreprise. Le défi de co-construire une organisation agile a favorisé l'augmentation de la motivation et l'implication des collaborateurs. Divers workshops avec les cadres ont permis l'alignement du mode de gouvernance aux objectifs d'innovation organisationnelle. La décision prise par le DG de «déhierarchiser» l'entreprise a été accompagnée pour soutenir la transition managériale et développer collectivement la nouvelle culture.

L'Hospice Général à Genève

Accompagner la conduite du changement en co-construisant une organisation agile et créative pour répondre à la nouvelle stratégie de l'HG de «mieux vivre ensemble» dans le canton de Genève. Diverses interventions (formations e-learning, coaching, mentoring, conduite d'ateliers de réflexion) ont soutenu une centaine de cadres dans le but de favoriser l'adhésion et de catalyser des changements organisationnels pour construire un sens commun. Le bilan a montré à la fois l'amélioration du processus de communication, des apprentissages liés à l'expérience et du partage de celles-ci, générant des communautés d'apprentissage.

La Cité du Genévrier du canton de Vaud

Requestionner l'organisation et ses modèles d'accompagnement pour favoriser l'autodétermination au sein de l'institution, tant des résidents que des professionnels. La mission consiste à repenser le modèle et la stratégie de l'organisation notamment en installant une rupture dans les modèles d'accompagnement, au nom de l'autodétermination. La démarche est de mettre en place une communauté d'apprentissage dont le but est d'instaurer un espace au-delà des frontières fonctionnelles et hiérarchiques. Le but de cette communauté est de pouvoir exploiter l'intelligence collective de la Cité du Genévrier de manière transversale en connectant les différents groupes et collectifs qui la composent.

La communauté est aussi appelée «espace intermédiaire de délibération». Elle propose une conception de l'organisation «par le milieu» soit ni par le haut (stratégies) ni par le bas (pratiques). Une communauté est composée par des sous-groupes, exprimant des points de vue différents. La communauté est l'endroit où ils s'expriment et où ils ont pour tâche: 1/ de mieux comprendre la situation (leur situation) et 2/ de décider de certains projets.

La communauté est essentiellement plastique, ce qui veut dire qu'elle peut prendre de nombreuses dimensions. Elle est évolutive. On peut commencer petit à petit et puis grandir. Pour atteindre cette intention, nous proposons une approche qui permet de visualiser un positionnement, une vitesse dans la construction de votre communauté. C'est également un outil qui nous permet d'accompagner le processus de changement, en coopération avec les acteurs internes de l'organisation.

«On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter.»

Emmanuel Kant

Partie 3

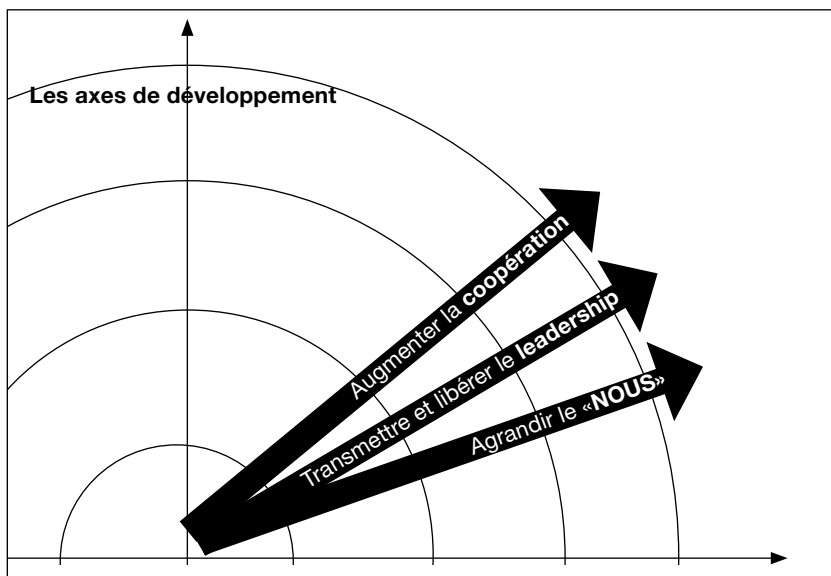
LE RADAR: Dispositif d'instauration d'une communauté

La première partie de cet essai a permis d'explorer une nouvelle conception de la performance. Cette dernière dépend de la qualité d'un ensemble de relations internes qui permet la mobilisation optimale des ressources à disposition. La deuxième partie a présenté un indicateur et des pistes d'actions managériales: le ROC mesure la propension d'une organisation à concevoir le changement et l'innovation comme des compétences organisationnelles et identifie les leviers qui favorisent le développement des compétences communautaires. Cette troisième partie présente un processus qui permet de concevoir et déployer une communauté dans une organisation de manière structurée. Inspirés par l'univers sous-marinier, nous appelons **ce dispositif: le RADAR.**

L'élaboration d'une communauté est un procédé de conception innovante. Elle cherche à créer le futur, non plus à le prévoir. L'organisation change de posture, elle ne subit plus la transformation; elle en devient actrice.

Aux personnes qui s'engagent dans le processus de création d'une communauté, le RADAR a pour but de créer un cadre sécurisant nécessaire à toute transformation et pose un référentiel commun qui favorise l'adhésion de toutes les parties prenantes d'une organisation. Le RADAR guide l'instauration de cette nouvelle instance en assurant que les composants favorisant l'apprentissage par l'action se renforcent tout au long du processus et que les résultats désirés sont atteints.

→ Le RADAR assure un déploiement adéquat par le renforcement continu des trois axes: le développement de la coopération, l'extension de la notion du «nous» et le transfert du leadership.



Conditions d'émergence de la coopération

Les conditions d'émergence sont: un sentiment de sécurité, un sentiment d'équité, un sentiment de confiance et la réciprocité qui est le moteur de la coopération.²⁴

SÉCURITÉ Sans sécurité, les individus se ferment. Il faut être convaincu de ne pas risquer sa peau pour s'engager. Dans une organisation, cela peut dire perdre sa place, son job ou sa crédibilité.

RÉCIPROCITÉ C'est le moteur de la coopération. L'élément dynamique qui met en route la relation. «Je te donne, tu me donnes.»

CONFIANCE Elle se construit par la pratique. Elle permet de prédire une action réciproque de coopération. En cela, elle est une économie d'énergie importante; plus besoin d'être constamment sur ses gardes. La confiance permet également d'inclure des tiers dans les relations de réciprocité. «Je te donne, tu lui donnes, il me donne, ...»

ÉQUITÉ Si les profits de la coopération nous semblent trop inégalement répartis, nous nous en retirons. Pour qu'il y ait engagement, il faut que chaque partie prenante y trouve son compte. «Bon pour toi, bon pour moi, bon pour lui, bon pour chacun de nous!»

Les personnages

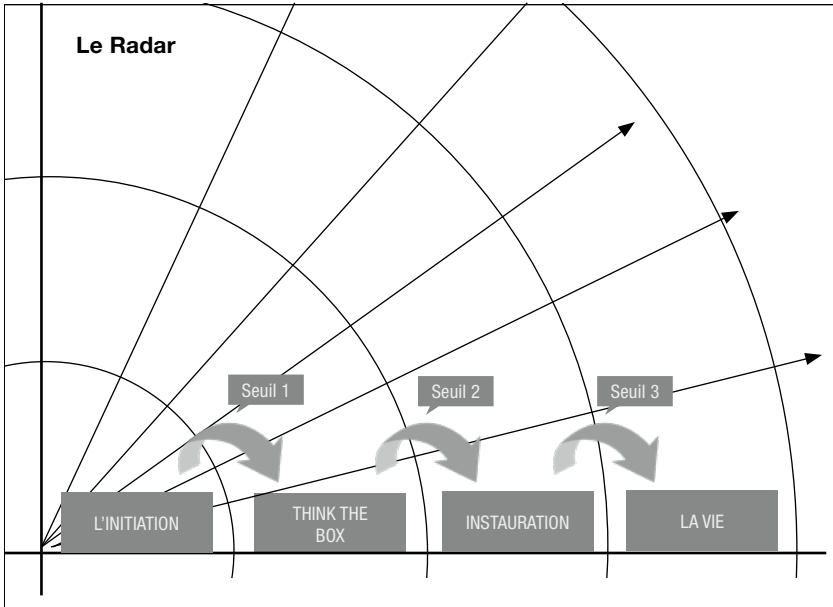
La dynamique d'expansion par inclusion se traduit par l'agrandissement du groupe qui détient l'autorité; des initiants à l'équipe, puis à la communauté. Un autre acteur participe à l'élaboration de la communauté: un facilitateur.

LES INITIANTS	Personne ou groupe qui a la capacité - le pouvoir et la volonté – d'initier une dynamique de changement et de la soutenir.
L'ÉQUIPE	Les personnes qui agissent dans l'organisation et sont touchées par la transformation. Il peut s'agir de l'ensemble des personnes qui seront amenées à prendre part à la communauté ou un groupe plus restreint (par exemple l'équipe de managers). L'équipe prend l'autorité lors du premier seuil. C'est elle qui pilote la phase d'exploration Think the Box (voir la page suivante).
LA COMMUNAUTÉ	La communauté est constituée par ses membres qui prennent des rôles. Elle doit inclure toutes les personnes qui seront parties prenantes de la communauté qui se met en place. Cette instance prend son autorité lors du deuxième seuil. C'est elle qui dirige la phase de L'Instauration puis conduit la phase de La Vie. (Il peut s'agir des mêmes personnes que durant la phase Think the Box ou intégrer de nouveaux acteurs selon ce qui est défini lors de la phase d'Initiation).
LE FACILITATEUR	Le facilitateur est garant du processus et du cadre défini lors de l'Initiation. Par le coaching des parties prenantes, l'animation de séances et d'ateliers collectifs, il favorise la prise de conscience, l'exploration et la régénération des connexions. Il est important qu'il soit considéré comme légitime par l'ensemble des personnes impliquées. Le choix d'un acteur externe à l'organisation n'est pas obligatoire, mais simplifie le travail du groupe.

Dispositif

Le RADAR s'articule en quatre phases successives: 1) L'Initiation 2) Think the Box 3) L'Instauration 4) La Vie.

Les passages d'une phase à l'autre sont formalisés et symbolisés par des seuils, qui sont en réalité des passages de témoin qui autorisent la prise d'autorité par un groupe plus large.



L'aspect graphique du dispositif symbolise trois dynamiques centrales:

- ▶ Le radar évoque la capacité permanente à s'orienter en fonction des dynamiques présentes.
- ▶ Les ondes circulaires concentriques expriment la dynamique inclusive et expansive au cœur de la communauté et de son élaboration.
- ▶ Le mouvement de balayage de l'aiguille désigne la flexibilité du dispositif qui peut s'adapter à (supporter) des formes et des objectifs très variés. Ces éléments sont définis lors de la première phase: L'initiation.

4 étapes et 3 seuils

Chaque étape – son objectif, son déroulement et ses résultats – est ici succinctement décrite:

L'Initiation

► **Sécuriser**

Cette première phase a pour but de mettre le mouvement en route et de le sécuriser. Le sentiment de sécurité engendré par un cadre clair et un engagement de la direction favorise l'adhésion de l'équipe et donc l'extension du groupe à venir.

Seuil 1 – Transmission de témoins des initiants à l'équipe ► **Associer**

L'objectif de ce seuil consiste à agrandir le cercle de celles et ceux qui portent le projet. Il s'agit d'associer l'équipe aux initiants et de s'assurer de l'engagement de chacun dans la phase suivante. En accueillant les membres de l'équipe comme des égaux, les initiants permettent à ces derniers de prendre le projet à leur compte. Le groupe qui porte l'autorité s'agrandit dans une visée commune, la dynamique devient collective: **le leadership s'étend.**

Think The box

► **Comprendre et fertiliser**

L'objectif de cette phase est d'acquérir des données sur l'organisation dans le but de renforcer la qualité des interactions. Les parties prenantes explorent les replis de leur organisation en la cartographiant, la modélisant, échangeant pratiques et points de vue. L'indicateur ROC est naturellement utilisé lors de cette phase. Ces références communes et les expériences faites lors de cette phase renforcent un **sentiment de confiance** entre les parties prenantes.

Seuil 2 – De l'équipe à la communauté

► **S'engager**

La mission du deuxième seuil consiste à y intégrer l'ensemble des acteurs de la nouvelle communauté tout en réaffirmant l'engagement de l'équipe et des initiants. Ce qui importe c'est la clarté et la diffusion de l'engagement. Plus la clarté sera grande et la diffusion importante, plus l'engagement sera fort. Par cet engagement, l'équipe devient communauté! Par cette nouvelle réalité concrète, **la notion du «nous» se renforce et s'étend.**

L'Instauration

► Concevoir et déployer

Une fois que les données sont connues et interprétées et que la communauté est constituée, cette dernière a pour mission de prototyper et créer ses instances délibératives et décisionnelles. Lorsque le groupe converge vers une proposition, le prototypage permet de faire vivre, tester et expérimenter très rapidement (presque instantanément) les nouveaux fonctionnements et de les modifier selon les retours de la pratique. Le **principe de co-création est au cœur de cette phase**. La création d'une forme commune renforce la cohésion de la communauté.

Seuil 3 – Lancement et promotion

► Célébrer et communiquer

Une fois la communauté établie, elle ne demande qu'à vivre et agir! Ce seuil a pour mission de marquer ce lancement. C'est la fête! La convivialité est une dimension essentielle de la coopération. Chaque membre est associé à cet événement joyeux. Chacun bénéficie de cette réussite. **Le sentiment d'équité et de confiance** en ressort grandi.

La Vie

► Habiter et Améliorer

Une fois la communauté instaurée, elle prend soin de la qualité des interactions entre ses membres. La dynamique collective s'entretient. Pour cela, la communauté peut agir sur quatre axes comme le suggèrent B. Sarazin, P. Cohendet et L. Simon²⁸:

1. Des espaces de rencontre

La communauté crée des lieux de rencontre, physiques ou virtuels, qui permettent de partager et socialiser les expériences.

2. Des espaces d'expansion des connaissances

Elle met en place des moyens d'étendre les connaissances de ses membres par l'échange d'idées, la formation et la construction de nouvelles pratiques.

3. Des événements

L'organisation d'événements permet à la communauté de s'ouvrir à l'extérieur et génère des rencontres imprévues.

4. Des projets

Le lancement de projets innovants offre des occasions d'enrichir la vision commune et de faire croître l'activité de l'entreprise.

«Dans toute entreprise humaine, il faut des valeurs morales, pour assurer sa pérennité, et des valeurs intellectuelles pour structurer l'espace. Tout système cohérent se définit en fonction de deux valeurs limites qui sont les guides intangibles entre lesquels on peut ensuite le laisser évoluer librement.»

Général Etienne

Partie 4

Exercice guidé

Nous vous proposons ici d'expérimenter une analyse succincte* de votre ROC. Voici la démarche:

1. Répondez aux quelques questions de la page suivante.
2. Reportez dans le tableau les résultats du questionnaire et calculez les totaux.
3. Puis reportez vos résultats dans le diagramme ROC.
4. Nous vous proposons une première hypothèse sur la base de vos résultats.
5. Pour terminer, une suite possible est esquissée en termes de leviers du changement.

Échelle de réponse

- [1] Aucun, pas du tout, jamais, rien, pas bon du tout, très basse
- [2] Quelques-uns, un peu, parfois, pas bon, basse
- [3] Ni oui, ni non, la moyenne, ni bien ni mal
- [4] Oui, souvent, beaucoup, je suis d'accord, bon, élevée
- [5] Absolument, toujours, énormément, très bon, très élevée

* Lors d'une mesure ROC dans une organisation, nous déployons un questionnaire adressé à **l'ensemble des acteurs impliqués**. Les 14 dimensions sont adressées en profondeur par un questionnaire détaillé. Toutes les réponses sont anonymes pour garantir l'expression la plus libre et obtenir une photo la plus proche possible de la réalité. Les résultats sont consolidés pour offrir une vue d'ensemble de l'organisation.

L'analyse est présentée avec des hypothèses qui ouvrent une discussion. Les résultats – leur présentation et leur discussion – peuvent également être l'occasion d'un premier travail collectif.

Dans ce présent exercice, une seule personne est sollicitée et le nombre de questions est restreint ce qui ne peut donner qu'une première estimation de la situation réelle de l'organisation.

Questionnaire

N°	Question	Réponse				
		1	2	3	4	5
1	Dans quelle mesure vos collaborateurs sont-ils capables de communiquer avec leurs collègues possédant un avis divergent du leur?					
2	Dans quelle mesure les difficultés liées aux changements des marchés sont-elles traitées au sein de votre organisation?					
3	Dans quelle mesure vos collaborateurs soutiennent-ils leurs collègues dans le cadre du travail?					
4	Dans quelle mesure vos collaborateurs partagent/transmettent-ils leurs connaissances avec leurs collègues pour les soutenir sur un projet?					
5	Dans quelle mesure vos collaborateurs encouragent-ils la diversité de points de vue (genre, ancienneté, etc.) et d'expériences professionnelles?					
6	Quelle est votre tendance à établir un référentiel des connaissances existantes au sein de votre entreprise?					
7	Dans quelle mesure vos collaborateurs entreprennent-ils des démarches dans le but d'acquérir des nouvelles connaissances?					

	1	2	3	4	5
8 Dans quelle mesure les rôles de vos collaborateurs au sein de l'organisation évoluent-ils?					
9 Dans quelle mesure vos collaborateurs atteignent-ils leurs objectifs personnels fixés?					
10 Dans quelle mesure vos collaborateurs respectent-ils les règles de conduite de votre organisation?					
11 Quelle est la tendance de l'organisation à disposer de collaborateurs d'âges différents?					
12 Comment qualifieriez-vous les systèmes d'apprentissage disponibles au sein de votre organisation?					
13 Dans quelle mesure vos collaborateurs utilisent-ils un ton empathique lorsqu'ils s'expriment?					
14 Comment vos collaborateurs qualifient-ils (comment qualifiez-vous) l'équilibre homme-femme dans le processus de prise de décision au sein de votre organisation?					
15 Dans quelle mesure vos collaborateurs s'intéressent-ils aux collègues qu'ils ne connaissent pas ou peu?					
16 Dans quelle mesure vos collaborateurs s'isolent-ils pour construire des réflexions personnelles?					
17 Dans quelle mesure vos collaborateurs disposent-ils d'une marge de manœuvre pour apporter des solutions innovantes qui sortent du cadre des procédures et processus habituels?					
18 En dehors de leur mission personnelle (spécifique), quelle est la tendance de vos collaborateurs à prendre le temps pour apporter de l'aide à leurs collègues?					
19 Dans quelle mesure vos collaborateurs disposent-ils de liaisons directes avec leurs collègues?					
20 Quelle est la tendance de vos collaborateurs à établir un réseau professionnel en dehors de votre organisation?					

Vos compétences communautaires

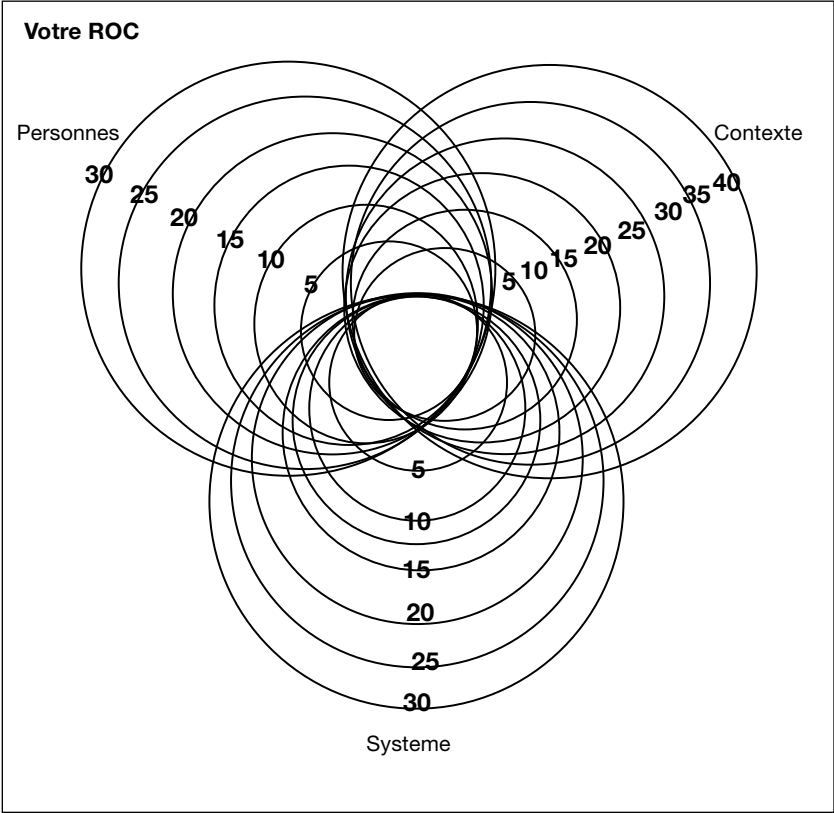
Pour connaître vos forces dans les différentes dimensions de votre organisation, reportez dans ce tableau les résultats de votre questionnaire et calculez les totaux pour chaque indicateur.

Cercle	N° questions	Score	Total Indicateurs
Personne	7		__ / 30
	10		
	13		
	15		
	18		
	20		

Contexte	1		__ / 40
	3		
	5		
	9		
	11		
	14		
	16		
	19		

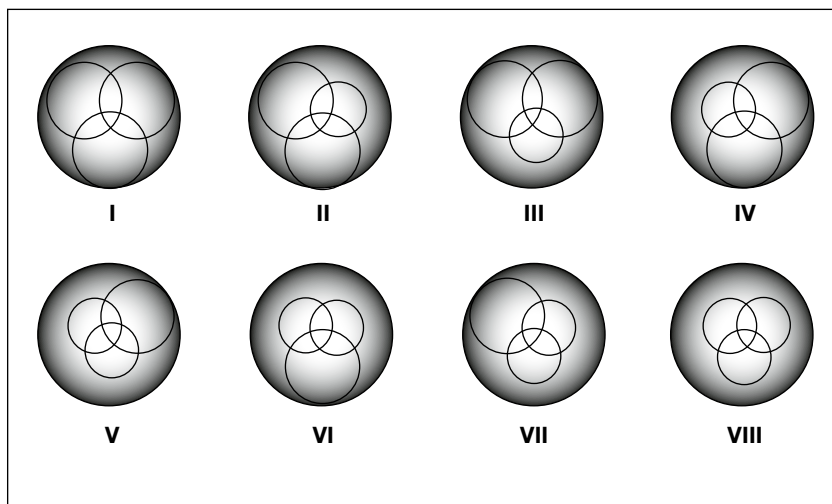
Système	2		__ / 30
	4		
	6		
	8		
	12		
	17		

Reportez maintenant vos résultats dans le ROC!
Pour chacun des espaces (personne, contexte, système), remplissez (coloriez) en foncé, le cercle de la taille correspondant à votre résultat (Total indicateurs)



Vos résultats suggèrent ... (hypothèses)

Selon le scénario qui correspond à votre dessin de la page précédente...



... nous formulons les hypothèses suivantes:

- I Les acteurs sont autorisés à prendre des rôles en harmonie avec leurs intentions et la mission de l'organisation.
- II Un manque de confiance entre les collaborateurs ou/et avec la hiérarchie diminue le développement d'une intelligence collective.
- III Les formes d'interactions actuelles nuisent à la capacité d'apprentissages collectifs.
- IV Les développements organisationnels dépendent d'une motivation externe au détriment de la motivation interne des professionnels.
- V La prépondérance des connexions à des réseaux externes nuit au développement d'un leadership créatif à l'interne.
- VI Une perte de sens chez les acteurs diminue la capacité de l'organisation à s'engager de manière créative face au changement environnemental.
- VII La gestion actuelle de l'information diminue le sentiment d'appartenance et, par voie de conséquence, la réalisation d'un objectif commun.
- VIII Il existe de grandes potentialités personnelles et collectives qui ne sont pas autorisées aujourd'hui à s'exprimer.

Les leviers du changement (pistes d'action)

Pour améliorer votre résultat, vous pourriez imaginer certaines actions de développement. Nous vous faisons les propositions suivantes:

Scénario I Votre priorité managériale est de faire vivre la communauté. Vous portez une vigilance pour que tout changement soit perçu comme étant une opportunité pour améliorer votre organisation. La dynamique collective ajuste ainsi son fonctionnement et vous soutenez et valorisez ce leadership créatif. La communication du changement et les postures managériales sont les atouts du développement de la coopération.

Scénario II En soutenant la réalisation concrète d'idées générées par des collaborateurs («quick wins»), vous pouvez initier un mouvement collectif (leadership) qui aura un impact direct sur les dimensions du contexte et une augmentation de la construction de sens chez les professionnels. Nous pouvons vous proposer des espaces créatifs et d'échange sur notre plateforme e-learning (www.simbad.ch)

Scénario III En formalisant une mission claire tout en précisant une temporalité de réalisation, vous autorisez vos collègues à s'organiser et définir une organisation qui réponde à la tâche demandée. Grâce à un workshop que nous pourrions vous organiser, vous serez garant(e) de la raison d'être de cette tâche, source d'interactions favorisant la coopération. Vous offrez ainsi l'opportunité à des professionnels de pouvoir exprimer des désirs et l'expression de compétences existantes au service d'une réalisation collective.

Scénario IV En sollicitant vos équipes à réaliser un projet ayant une retombée sociale et/ou environnementale qu'ils vous proposeraient selon leur désir, vous vous engagez ensuite à soutenir cette démarche collective, porteuse de construction de sens. Vous devez impérativement clarifier et expliciter quelles seront les ressources allouées pour ce projet et les intégrer comme un investissement pour la connexion des ressources importantes, déjà existantes au sein de votre organisation. Nous vous proposons une approche de design attitude vous permettant de co-construire cet objectif.

Scénario V En organisant des séances auxquelles les professionnels présentent leurs succès, le développement de processus ou de recherches, vous développez l'esprit du partage et de la réflexion commune. Nous animons ces moments d'apprentissages collectifs en générant un esprit

de curiosité, ce qui vous permet de valoriser et reconnaître les richesses de production existantes au sein de votre organisation. Ces moments doivent se vivre dans un environnement agréable et peu formel où le plaisir de l'échange prime.

Scénario VI Après que nous ayons réalisé un «diagnostic des préoccupations» avec vos collaborateurs, nous vous proposons des ateliers par thématiques identifiées que vous définirez comme facultatifs. Ces ateliers sont des espaces structurés de délibération et d'analyse de prise de rôles et doivent permettre aux personnes présentant des situations problématiques de repartir avec des outils et des pistes d'actions nouvelles. Cette méthodologie renforce la construction collective de sens et le leadership au sein de l'organisation.

Scénario VII Notre organisation d'un workshop pour vous aider à co-construire la raison d'être de votre organisation serait une opportunité pour que les professionnels se mettent d'accord sur «pourquoi entreprendre quelque chose ensemble?». Cet espace structuré dans la démarche permet, dans un premier temps, d'exprimer les divergences de point de vue afin de converger, dans un deuxième temps, vers des objectifs collectifs SMART. Ces derniers vont favoriser la coopération, la construction de sens dans le dialogue et augmenter le leadership au sein des équipes.

Scénario VIII L'organisation d'une activité que nous intégrons lors d'un workshop telle que le «fishbowl» crée une conversation avec un grand groupe de collaborateurs autour de la principale question que vous vous posez: «Comment dès demain autoriser l'expression des importantes ressources et compétences déjà présentes dans notre organisation?». Cette démarche que nous animons vous permet l'exploration et l'approfondissement des interrogations en misant sur l'échange et le dialogue au moyen d'une discussion ouverte et non dirigée. Notre approche génère ainsi une dynamique collective (leadership), vous permet de construire des assises communes (construction de sens) et de prioriser et décider ensemble des actions communes (communication).

Conclusion

Le territoire plutôt que la carte

Lors d'une expédition en montagne, la préparation est une étape cruciale. Itinéraire, courbes de niveaux, bulletin avalanches, météo, ... Une fois sur l'arrête, face au vent, difficile de sortir la carte et de l'étudier. La sécurité dépend alors de la capacité du guide à, d'une part, se souvenir des informations vues le soir précédent, mais surtout de lire les informations sur le moment: inclinaison de la pente, amoncellement de neige... Pour garantir la sécurité du groupe, arriver au sommet et ramener l'ensemble de ses membres à la cabane, le guide doit également composer avec l'état physique (et psychique) de toute la cordée. La météo se révèle changeante, particulièrement en montagne. Le vent se lève, le brouillard descend, la neige tombe... L'itinéraire est constamment revu en fonction de tous ces éléments qui sont attendus, mais ne peuvent être prévus en avance. La carte est donc un élément important, mais non suffisant. C'est bien l'attention aux éléments naturels et humains, la capacité du guide à les interpréter en temps réel et à prendre des décisions adéquates qui garantissent la sécurité de la cordée et le succès de l'expédition. De la même manière, dans une optique de performance, la démarche communautaire appelle les acteurs organisationnels à s'intéresser au territoire plutôt qu'à la carte.

Lors du processus d'instauration d'une communauté, la qualité d'attention et la capacité d'interprétation sont perpétuellement mises en pratique et orientées par l'expérience. A chaque phase, les membres sont invités à aiguïser leur attention, à générer de l'information ainsi qu'à l'interpréter. La compétence d'interprétation augmente avec la capacité d'une organisation à délibérer, à mettre en commun les points de vue différents. En portant leur attention sur l'organisation, ses membres vont passer d'une conscience centrée sur l'individu (ego-systemic awareness) à une conscience centrée sur l'écosystème duquel ils font partie (ECO-systemic awareness).²⁵ Porter son attention aux éléments présents et leur donner sens pour prendre les décisions adéquates! L'objectif est le même qu'en montagne: atteindre le sommet et rentrer vivants. La prise en compte du territoire permet de faire les arbitrages nécessaires au cœur de l'action.

Bibliographie

BAREIL, C. (2008): Démystifier la résistance au changement: question, constats et implications sur l'expérience du changement, in *Télescope*, 14 (3), pp. 89-105.

DEJOURS C. (2013): *Travail vivant, Tome 2 travail et émancipation*, Petite Bibliothèque Payot; Paris

LALOUX F. (2015): *Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*, Les Editions Diatino, Paris.

MARQUET D. (2012): *Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders*, Penguin Books Ltd, London.

SARASVATHY, S.D., (2001): "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency" in *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.

SARASVATHY, S. & GERMAIN, O. (2011): L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat in *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(10), pp. 67-72

SARAZIN, B., COHENDET, P., SIMON, L. (2017): *Les communautés d'innovation. De la liberté créatrice à l'innovation organisée*, Presses de l'Université du Québec, Editions EMS.

SERVIGNE P. & CHAPELLE G. (2017). *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les Liens qui libèrent, Paris

SCHARMER, O. (2012): *Théorie U: diriger à partir du futur émergent*, Orléans, Pearson éducation.

WEICK, K. E. (2001): *Making Sense of the organization*, Oxford, Blackwell publishing.

WHITE R. (2012): *Le Middle Ground, Indiens, Empires et Républiques dans la Région des Grands Lacs, 1650-1815*, Anacharsis éditions, Toulouse. Trad. française: COTTON F.

Notes

- 1 Pablo Servigne et Gauthier Chapelle (2017), L'entraide, l'autre loi de la jungle, Les Liens qui libèrent, Paris
- 2 Les deux autres étant la sécurité et l'équité
- 3 <https://www.davidmarquet.com/>
- 4 <http://www.thinkwaystrategies.com/iceberg-ignorance-revisited>
- 5 Voir le livre remarquable de Christophe Dejours (2013): Travail vivant, Tome 2 travail et émancipation, Petite Bibliothèque Payot, Paris
- 6 Plusieurs études convergent: Kotter 70%, Miller 70%, McKinsey 70%, IBM Global Study 60%
- 7 Le Retour sur communauté ou return on community (ROC) est un concept utilisé par Mark Scott Rosenbaum dans le cadre d'études marketing visant à mettre en avant les avantages financiers qu'une entreprise peut tirer de la mise en réseau de ses clients. https://www.researchgate.net/publication/247745379_Return_on_Community_for_Consumers_and_Service_Establishments). Dans notre cas, le ROC concerne des capacités adaptatives et créatives qui existent et sont mobilisées au sein d'une organisation; Ceci dans le but de renforcer sa viabilité.
- 8 Notion utilisée une première fois dans le cadre d'une conférence donnée à Tours par le projet Socrate avec Gabriel Dorthe intitulée «Transparence et opacité en entreprise: un jeu dangereux?» le jeudi 23 mai 2013, dans le cadre des Carnet Pro 2013.
- 9 Voir par exemple, Frédéric Laloux (2014), Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Nelson Parker; Brussels
- 10 Aurélie Lugon (2018), Élaboration d'un indicateur basé sur le return on community, mémoire de Bachelor, HES-SO Valais-Wallis
- 11 Le mot communauté est formé à partir de deux racines indo-européennes: kom qui a donné en latin cum, décliné en français sous forme de com-, con- et co-, qui signifie être ensemble, et mei qui suggère une idée d'échange, de fonction à accomplir, de charge à assumer.
- 12 «Un ensemble de sujets qui sont liés par un ou plusieurs facteurs de différente nature (ethnique, territoriale, linguistique, religieuse, économique, politique, etc.) qui les amènent à avoir plus de relations entre eux».
- 13 C'est le «processus grâce auquel une communauté identifie ses besoins ou ses objectifs, leur donne un ordre de priorité, accroît sa confiance en elle et sa volonté à satisfaire ses besoins et objectifs, trouve des ressources internes et/ou externes nécessaires à leur accomplissement ou à leur satisfaction, agit en fonction de ces besoins ou objectifs, manifeste des attitudes et des pratiques de coopération et de collaboration dans la communauté».
- 14 Juridique pour l'holocratie, politique pour la sociocratie, historique pour les entreprises libérées
- 15 Voir par exemple: Margulis, Lynn (1991): Symbiosis as a Source of Evolutionary Innovation: Speciation and Morphogenesis, The MIT Press, Boston.

- 16 Jean-François Zobrist, La fonderie Favis, un leader mondial qui croit en l'homme, «Le journal de l'école de Paris du management», 2013/3 N° 101 | pages 37 à 44
- 17 Voir <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-dumangement-2013-3-page-37.htm>
- 18 Christophe Dejours (2013): Travail vivant, Tome 2 travail et émancipation, Petite Bibliothèque Payot, Paris
- 19 Voir <https://www.hrtoday.ch/fr/article/la-valeur-d%E2%80%99une-charte-de-valeurs->
- 20 https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr
- 21 «Au lieu d'essayer de prédire et de contrôler l'avenir, les membres de l'organisation sont invités à écouter et à comprendre ce que l'organisation veut devenir, dans quel but elle veut servir.» Frederic Laloux (2014), Reinventing Organizations, Nelson Parker: Brussel, p.58
- 22 Voir le remarquable livre de Richard White (1991):The Middle Ground: Indians, Empires, and Republics in the Great Lakes Region, 1650-1815, Cambridge University Press, Cambridge.
- 23 Voir Benoît Sarazin, Patrick Cohendet, Laurent Simon: Les communautés d'innovation. De la liberté créatrice à l'innovation organisée, EMS Editons, Paris.
- 24 Ces conditions mises en lumière par Servigne et Chappelle (L'Entraide, l'autre loi de la jungle) rejoignent celles décrites par Juliette Tournand dans sa stratégie de la Bienveillance. 1) Bienveillance 2) Réciprocité 3) Clarté 4) Liberté d'innover. Cet outil peut également être utilisé pour évaluer les seuils.
- 25 SARAZIN, B., COHENDET, P., SIMON, L. (2017): Les communautés d'innovation. De la liberté créatrice à l'innovation organisée, Presses de l'Université du Québec, Editions EMS.
- 26 SCHARMER, O. (2018) Theory U.

Les Dossiers HRM

- Dossier HRM N°1: **Leadership et conduite d'équipe** Guide à l'usage des managers de proximité
- Dossier HRM N°2: **La gestion des compétences** Anticiper, évaluer et agir
- Dossier HRM N°3: **Le coaching dans tous ses états** Sous la direction de Bernard Besson
- Dossier HRM N°4: **L'assessment** Quand, Pourquoi, Comment
- Dossier HRM N°5: **La justice dans les organisations** Des discours aux pratiques
- Dossier HRM N°6: **Ressources humaines en PME** Entre proximité et professionnalisation
- Dossier HRM N°7: **L'outil 360°** Processus d'application en organisation
- Dossier HRM N°8: **Le gouvernement d'entreprise** Un territoire à conquérir pour les RH
- Dossier HRM N°9: **Mesurer les niveaux de satisfaction** Des nouveaux indicateurs pour les DRH
- Dossier HRM N°10: **Le management humain** Pour un abord collectif de la performance en milieu professionnel
- Dossier HRM N°11: **Le savoir-vivre au bureau** Le retour des bonnes manières
- Dossier HRM N°12: **HR Business partner** Opportunités et risques pour la fonction RH
- Dossier HRM N°13: **Paradoxes de la gestion des âges** Impératifs économiques et réalité de l'entreprise
- Dossier HRM N°14: **L'accompagnement de l'innovation vers le succès** Une nouvelle culture d'entreprise
- Dossier HRM N°15: **Les dirigeants nomades** Comment les identifier, les attirer et les retenir
- Dossier HRM N°16: **Santé au travail et ressources humaines** Concilier performance de l'entreprise et santé des collaborateurs
- Dossier HRM N°17: **Recrutement** Méthodes et pratiques actuelles
- Dossier HRM N°18: **Rémunération** Des instruments modernes pour une rémunération équitable
- Dossier HRM N°19: **Le marketing RH** Quand les outils marketing aident à repenser la fonction RH
- Dossier HRM N°20: **Comment utiliser la complexité** Outils, attitudes et compétences à développer
- Dossier HRM N°21: **Gestion de la diversité** L'urgence d'un management interculturel
- Dossier HRM N°22: **Tendances RH en Suisse romande** Facteurs de mutation et dossiers prioritaires
- Dossier HRM N°23: **La conduite de l'entretien annuel** Eviter les travers, développer l'organisation
- Dossier HRM N°24: **L'externalisation RH** De la sous-traitance à l'outsourcing
- Dossier HRM N°25: **Cadre de référence pour des méthodes actives en formation**
Du participant assis au participant en mouvement
- Dossier HRM N°26: **Quand le visionnaire devient aveugle** Coacher les dirigeants brillants et abrasifs
- Dossier HRM N°27: **Efficience et responsabilité sociale** Allier Work-Life Balance, productivité et qualité
- Dossier HRM N°28: **Le Management des Connaissances** Diffuser et utiliser l'information et le savoir au sein de votre organisation
- Dossier HRM N°29: **La psychologie positive entre dans l'organisation** Nouveaux leviers de satisfaction et de motivation

- Dossier HRM N°30: **Débauchage d'employés Prohibition de concurrence** Liberté de mouvement de l'employé et protection des intérêts économiques de l'employeur
- Dossier HRM N°31: **Du réseautage au management collaboratif** Préfaces de Lise Cardinal et Louis Balme
- Dossier HRM N°32: **Réussir le partenariat stratégique: place à la posture** Le modèle du partenaire stratégique revisité
- Dossier HRM N°33: **Télétravail et jobsharing** Surmonter les obstacles pour travailler autrement
- Dossier HRM N°34: **Plus de femmes dans les conseils d'administration** Augmenter la performance par des visions croisées et des décisions assurant la durabilité
- Dossier HRM N°35: **Créer un service de santé au travail** De sa conception à son implémentation
- Dossier HRM N°36: **Connaissance de soi** Avoir confiance en soi – être efficace
- Dossier HRM N°37: **Pseudo-rationalité et manipulation en entreprise** Les pièges à éviter
- Dossier HRM N°38: **La puissance du bien manger** L'alimentation en entreprise: enjeux, risques et conseils
- Dossier HRM N°39: **La mindfulness en entreprise** Guide pratique pour un nouveau regard sur la performance
- Dossier HRM N°40: **Mixité homme/femme en entreprise** Petit manuel de bonnes pratiques
- Dossier HRM N°41: **La face cachée des conflits** Comprendre, accepter et changer
- Dossier HRM N°42: **La gamification et les RH** Comment motiver les collaborateurs du 21^{ème} siècle
- Dossier HRM N°43: **L'intelligence collaborative** Comment inventer le management et la gouvernance du futur
- Dossier HRM N°44: **Gérer ses émotions pour mieux gérer son équipe** Aidons nos managers à gérer leurs émotions
- Dossier HRM N°45: **La diversité religieuse en entreprise** Comment la gérer au quotidien
- Dossier HRM N°46: **Gouvernance RH** Outils de réflexion stratégique pour les administrateurs et dirigeants
- Dossier HRM N°47: **Licenciement collectif, plan social et droit de grève**
- Dossier HRM N°48: **Une folie quotidienne** Les troubles psychiques au travail
- Dossier HRM N°49: **Travail et Spiritualité** Comment les rapprocher
- Dossier HRM N°50: **Concept MSST: mode d'emploi** À chaque entreprise, son système santé et sécurité!
- Dossier HRM N°51: **Nouveau paradigme organisationnel et managérial: état des lieux en Suisse**

La collection augmente de quatre numéros par an. Pouvant être obtenus en combinaison avec l'abonnement à HR Today, les Dossiers HRM sont également disponibles individuellement. Les numéros plus anciens peuvent être commandés ultérieurement auprès de la maison d'édition.

Pour de plus amples informations: www.hrtoday.ch

Alain Pillet, Philip Clark et Clément Demaurex

Le Return On Community

Comment stimuler l'innovation et gérer le changement en instaurant des communautés dans l'organisation

La communauté que nous introduisons dans cet essai part de trois principes: le premier, c'est que la performance peut se définir en fonction de la qualité et de la quantité de relations qu'une organisation peut mettre en place, soutenir et développer. Le second est que l'on ignore largement de quoi une organisation est capable. Prendre conscience de ces dispositions latentes ou peu explicites, les faire émerger, les utiliser et les mesurer, tels sont les ressorts de la communauté et de son indicateur le Retour sur Communauté (ROC). Le troisième, c'est que la communauté n'impose pas de modifier les structures organisationnelles existantes. Elle ne les remplace pas. En revanche, elle leur permet de développer ce que l'on pourrait appeler une culture, c'est-à-dire une manière d'agir collective qui s'organise autour d'une nouvelle conception du changement et de l'innovation.

Les Dossiers HRM sont des concentrés d'informations spécifiques intéressant les spécialistes de la fonction ressources humaines et de la formation. Chacun des numéros se propose d'approfondir un sujet donné.

Les Dossiers HRM sont publiés quatre fois par an et sont disponibles en complément à l'abonnement au magazine HR Today, le journal suisse des Ressources Humaines, ou encore sous forme d'exemplaires individuels.

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich, www.almamedien.ch