

L'organisation apprenante, les teams et l'individualisme:

Contradiction insoluble

La construction de cultures organisationnelles efficaces ressemble souvent à un travail de Sisyphe: l'œuvre est constamment mise en péril par un individualisme forcené, qui s'accroît au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie. Mais cette situation va changer rapidement. / Par Christophe Muth*

Un mythe à la peau dure, c'est celui du meilleur qui survit et pour devenir le héros solitaire qui sauve le monde. Relayé inlassablement par les films d'action et les jeux de sélection télévisés, il obstrue le regard sur la réalité qui se présente d'une façon tout à fait différente.

Les coups de génie, même s'il est possible de les reconduire à un individu, ont toujours lieu dans un contexte social et collectif propice: le soutien, la confrontation, la diversité de vues, les sollicitations externes, forment un système complexe, dans lequel les ambitions peuvent se former et les réalisations extraordinaires émerger. Nul n'oublie

qu'un Leonardo da Vinci a bénéficié d'un tel contexte et qu'un grand nombre d'autres talents ont émergé en même temps que lui pour former ensemble avec les gens tout à fait ordinaires de son époque le terreau culturel exceptionnel de la renaissance. L'individualisme s'appuie sur le paradigme

désuet de la machine organisation. C'est l'illusion qu'une organisation n'est qu'une machine triviale qui se pilote simplement avec des objectifs chiffrés. C'est la vision du monde du 18^{ème} siècle, dans laquelle Dieu était appelé le «grand horloger». Il est probable que beaucoup de managers se complaisent dans ce rôle divin. C'est pour cela qu'ils considèrent que leur contribution à la gestion du changement se limite aux modifications des rouages et de la

structure de l'entreprise, manifestées dans des restructurations de son organigramme et des procédures.

Dans un monde qui devient de plus en plus imprévisible, il

serait plus avantageux de considérer l'organisation comme un être vivant et par conséquent de faire face à sa complexité. Le réductionnisme conduit au fractionnement des organisations et aux pertes de synergies qui sont à l'origine des débâcles les plus retentissantes des dernières années. La ma-

«L'organisation apprenante permet d'obtenir des performances et une créativité exceptionnelles.»



La Team Based Learning Organisation conçoit l'organisation comme un système vivant.

chine organisation n'est utile que dans les domaines de production de type strictement tayloriste. Partout ailleurs, elle donne de mauvais résultats, en comparaison du potentiel que l'organisation pourrait donner dans des conditions plus favorables.

Les réserves de productivité sont ici

S'il est impossible de piloter une organisation complexe comme une machine, avec la même précision, par contre il est possible de l'influencer de façon efficace pour obtenir les résultats qui sont dans ses possibilités, dans sa «nature».

Des méthodes comme la Team Based Learning Organisation (TBLO) (voir encadré) ont été développées et testées depuis plusieurs années. Elle conçoit l'organisation comme un système vivant. L'expérience montre que les organisations qui l'appliquent obtiennent des améliorations substantielles dans plusieurs domaines:

- productivité
- qualité
- orientation sur le client
- adaptabilité et gestion du changement
- circulation de l'information et du savoir
- créativité et esprit d'initiative
- veille opérationnelle et stratégique

L'individu est une unité trop petite pour l'organisation

Un des avantages est la diminution de la charge de travail des cadres pour la gestion quotidienne. La TBLO fonctionnant sur un principe d'auto-organisation, beaucoup de tâches de management sont ainsi assumées par les teams, ce qui permet aux cadres de se concentrer sur la partie à plus forte valeur ajoutée de leur travail.

Un client, à qui incombait entre autres la responsabilité d'une unité de support de 25 personnes, disait: «Dans ce processus de développement, j'ai compris que l'individu est une unité trop petite à piloter. Aujourd'hui je me limite à faire ce qu'il faut pour que l'équipe ait les moyens pour s'organiser et pour remplir sa mission. Je gagne un temps précieux que j'investis maintenant dans mon activité de membre du team de direction. Et c'est aussi sensiblement moins coûteux, car sans encadrement intermédiaire.»

La TBLO permet d'obtenir des performances et une créativité exceptionnelles avec des personnes «ordinaires». Elle per-

met aussi de faire fonctionner correctement des structures hypermatricielles, réputées ingérables et néanmoins très en vogue.

Elle est par contre incompatible avec les réorganisations en rafales et exige le strict respect de trois conditions:

- *Le développement d'une culture organisationnelle centrée sur les performances collectives:* Pour faire vivre une telle culture, les collaborateurs doivent prendre plus de responsabilité pour leur mission et pour leur team et apprendre à s'organiser eux-mêmes dans un cadre défini, sans trop de consignes et de directives spécifiques de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

- *L'existence de cadres agissant comme team sponsors:* Le Team Sponsoring, en tant que concept de management, n'a rien en commun avec les activités de sponsoring publicitaire ou avec le mécénat. Le Team Sponsor n'est, ni un membre du team, ni le coach, ni le mentor du team ou de ses membres. Mais il a un intérêt fondamental dans la réussite de sa mission. Il «démontre» le team et le dissout si nécessaire après la fin de la mission. Il le soutient en l'aidant quand c'est nécessaire (p. ex. enlever les obstacles, fournir les ressources matérielles ou de facilitation). Le Team Sponsor s'interdit de gérer au quotidien, de piloter le team vers une solution spécifique ou de dicter des approches ou des solutions.

- *Une réponse satisfaisante à la question du sens:* Au début des années 90 Lutz von Rosenstiel avait déjà montré l'importance des facteurs éthiques et culturels pour la satisfaction des collaborateurs et leurs incidences possibles sur la masse salariale¹. Les collaborateurs voudraient être fiers d'appartenir à une organisation utile à la société et contribuer par leur travail à quelque chose qui soit en harmonie avec leur quête du sens. Dans ce cas, leurs efficacité et productivité peuvent augmenter d'un facteur de 2 à 4. Cette quête du sens est particulièrement forte au sein de la population disposant d'une excellente éducation et qui est par conséquent prédestinée au rôle de trend setter.

Les solutions existent, mais la relève n'est pas encore prête

Malgré les succès démontrables, ces méthodes ne se sont pas généralisées. Le côté narcissique est trop lié au pouvoir de déci-



Photo: Nigel Marple/Reuters

ZUSAMMENFASSUNG DES ARTIKELS

Teamentwicklung

Das Modell der teambasierten Organisation (TBLO) denkt das Unternehmen als lebendes System. Mit der TBLO werden Verbesserungen in der Produktivität, Qualität, Kundenorientierung und anderes mehr erzielt. Die TBLO funktioniert nach dem Prinzip der Selbstorganisation. Mit durchschnittlich talentierten Leuten wird überdurchschnittliche Kreativität freigesetzt. Damit diese Organisationsform funktioniert, müssen drei Bedingungen erfüllt sein: die Entwicklung einer Kultur, die die kollektive Leistung in den Mittelpunkt stellt, der Einbezug eines von der Mission erfüllten Team-Sponsors und eine befriedigende Antwort auf die Frage nach dem Sinn.

sion alors qu'il devrait l'être aux aptitudes d'influence sur les processus humains, individuels et collectifs. L'image qu'un cadre a de soi s'oriente sur les modalités de fonctionnement et les rituels du sommet de la hiérarchie. Peter Drucker ne risque pas d'être démenti lorsqu'il affirme que 80 pour cent des managers passent 80 pour cent de leur temps à déranger leurs collabo-

rateurs dans leur travail. Il ajoutera peut-être que le 99 pour cent des managers donnent le mauvais exemple à leur relève.

Les activités de management devront s'orienter beaucoup plus sur l'initialisation et la facilitation de processus humains. Les outils pour cela existent. Ils permettent l'évaluation et le développement des compétences collectives et donnent des informations permettant d'évaluer les risques liés à la composition d'un team, une prédiction fiable au sujet de la stratégie qu'il privilégiera, des défis qu'il sera capable de relever et des ressources dont il aura besoin pour réussir.

La corporate governance agira comme levier pour le changement

Les investisseurs prennent conscience que l'individualisme et la focalisation sur les ratios p/e (price earnings) risquent de compromettre la durabilité des entreprises: les managers se transforment en prédateurs agissant aux dépens de leur organisation et de la société dans son ensemble. La disparition retentissante d'entreprises comptant parmi les joyaux de la couronne, mais plus encore les événements du 11 septembre, mettent la communauté en émoi. On comprend soudainement, que des développements très lents dans le domaine des facteurs culturels, dans les organisations ou dans les systèmes supranationaux peuvent



* Dr Christophe Muth est directeur des nouvelles études postgrades en «Human Systems Engineering» de la HES-SO et partenaire chez

Consulting & Management Team S.A.
christophe.muth@eivd.ch

conduire à des catastrophes d'une envergure jusqu'alors inimaginable.

Par conséquent, les nouveaux mots clef sont stewardship (esprit de service) et pensée systémique. Cette dernière, compétence collective par excellence, permettra aussi d'affronter la question du sens. Oser jeter un regard très différent sur le monde et résumer les problèmes en deux thèses complémentaires:

- les problèmes de société, de pauvreté et d'écologie sont importants et il y a beaucoup de travail à fournir pour les résoudre, de quoi alimenter une longue période de plein emploi,
- les gens auraient envie de s'atteler à cette tâche, mais le système de pilotage économique aveuglé par le paradigme mécaniste et individualiste les en empêche.

Les teams et l'organisation apprenante, considérés autrefois comme des sujets de luxe, deviennent maintenant des éléments clef du succès de l'entreprise et de l'économie dans son ensemble. L'enjeu est de taille: Si notre système économique n'arrive pas à sortir de son aveuglement paradigmatique, l'histoire en disposera comme elle l'a fait avec le système soviétique.

C'est pour cette raison que les investisseurs exigent de plus en plus la prise en compte d'éléments culturels. Dans la corporate governance le «unbalanced bottom line» est out et le balanced scorecard est in. Et dans ce dernier, il y a fort à parier que les sujets qui nous intéressent y trouveront la place qu'ils méritent. L'entreprise qui ne fait rien pour réaliser l'organisation apprenante sera considérée comme un «patient» potentiel, suspect pour les investisseurs.

Les quatre principes de la Team Based Learning Organisation

L'orientation sur les finalités

Autant que possible, faire appel aux finalités plutôt qu'aux objectifs pour obtenir une plus grande fluidité; les finalités ont un caractère plus pérenne que les objectifs qui sont rapidement obsolètes.

La subsidiarité

Développer la vision globale de chaque collaborateur pour favoriser une attitude de co-responsabilité.

La complémentarité

Veiller au principe de la diversité requise dans la façon de voir la réalité, éviter le «ce qui se ressemble s'assemble» il est utile que les collaborateurs n'aient pas tous la même vision des choses, car les divergences peuvent être productives en apportant de nouvelles solutions.

L'auto-organisation

Favoriser l'initiative de la base en la confrontant avec la stratégie globale.

1 Von Rosenstiel, Lutz (1991): «Was morgen alles anders läuft», Econ Verlag, Düsseldorf