

Annie Batlle  
Laurence Baranski

# Comment jouer collectif

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3299-7

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

**Comment imaginer une croissance économique possible sans progrès social pour la soutenir ?** Ce livre est une profession de foi. Nous croyons qu'il existe des formes d'entreprise qui permettent de gérer les évolutions permanentes et de résoudre les contradictions du monde actuel, de trouver des dynamiques conjuguant les différents intérêts particuliers et l'intérêt général.

Selon l'image utilisée par Hervé Sérieyx, entre « *la stratégie du boucher* » coupeuse de coûts et de cous, et « *la stratégie du boulanger* » qui s'efforce de faire lever les intelligences, nous choisissons la seconde, convaincus en outre que l'intelligence se partage comme le pain et, miracle, se démultiplie si on joue collectif.

Seule la stratégie du boulanger peut durablement produire une société plus riche et plus humaine.

Si l'entreprise veut survivre au jeu constant de « construction/destruction / reconstruction » qu'impose le rythme des innovations, elle doit aider à s'épanouir en son sein les forces créatives qui favoriseront son renouvellement. Cet élan « de l'intérieur » passe par une reconnaissance de l'apport de chacun au projet de tous.

Réduire l'entreprise à une boîte noire, machine à faire des profits financiers auxquels est le plus souvent circonscrite la notion de « valeur », mène manifestement à des absurdités.

C'est ce qu'illustre le cas de Thomson Multimédia, condamnée par les financiers, proposée à la vente pour un franc symbolique, et dont on connaît le redressement spectaculaire. Pour André-Yves Portnoff<sup>1</sup>, des erreurs dans ce sens et en sens inverse se produisent parce que les analystes classiques négligent le capital immatériel de l'entreprise constitué notamment par les capacités relationnelles, l'intelligence collective, l'aptitude à innover, coopérer, se mobiliser dans un climat de confiance. « *Le capital réel d'une organisation est le résultat des synergies entre les individus, entre eux et la collectivité, et c'est la qualité de ces interactions qui crée de la valeur.* »

Certes l'entreprise, par définition, a toujours été le siège d'interactions entre les individus et la collectivité, mais ces interactions ont été codées, limitées, souvent sclérosées dans l'entreprise traditionnelle par l'organisation hiérarchique autoritaire. Dans une économie « quaternaire », une économie de l'immatériel et du réseau où la valeur ajoutée se fonde sur « l'intelligence ajoutée », sur l'innovation, et donc sur les capacités de création des personnes, l'intensité, la qualité, la stimulation, et l'équilibre de ces échanges sont indispensables.

---

1. André-Yves Portnoff dirige l'Observatoire de la révolution de l'intelligence au sein du groupe Futuribles et a développé une méthode d'évaluation du capital global des organisations.

Car aujourd'hui il faut apprendre à véritablement conjuguer les intelligences entre elles pour les faire progresser et faire progresser l'intelligence collective. **Il s'agit de passer de l'addition à la multiplication.** Ce qui constitue une véritable révolution dans l'art de mener l'entreprise. Alors que dans « l'addition », le sens donné à l'action individuelle est important mais pas crucial, dans la « multiplication » le sens donné à l'articulation entre la transformation personnelle et l'évolution du projet commun prend une place capitale.

Le fait que les interactions soient créatrices de valeur – au sens de valeur globale et de l'intérêt bien compris de tous – a été mis en évidence sur le plan théorique par l'approche systémique. Des méthodes d'analyse de la complexité ont été explorées depuis une trentaine d'années pour percer les mystères d'un monde qui apparaissait comme de plus en plus chaotique, mais sans pour autant se généraliser ni être mises systématiquement en pratique. Elles ont néanmoins inspiré les approches de la gestion du changement que l'on a vu se multiplier ces dernières années dans les entreprises. Un système ouvert, notion fondamentale du paradigme de la complexité, vit des interactions entre ses éléments constitutifs, et entre eux et l'environnement. Plus ces liens et ces interactions sont denses, plus le système est performant, plus il a de chances d'atteindre ses objectifs quelles que soient les perturbations de son environnement. Parce qu'il se transforme en permanence en évoluant. Cela est

vrai pour une ruche, une équipe sportive, une organisation terroriste, et pour une entreprise ou toute autre organisation (association, ONG, groupement de quartier...). Le système a une performance différente, inférieure ou supérieure à celle que devrait produire la seule addition de ses composants car ce sont les synergies créées par les liens entre les éléments qui comptent : 1 + 1 fait autre chose que 2. Einstein disait : « *Tout ce qui compte ne peut pas être compté et tout ce qui ne compte pas peut l'être.* » Ainsi en va-t-il des interactions. Manfred Mack, dans *Pleine Valeur*<sup>1</sup>, développe de façon à la fois lumineuse et concrète les différentes formes de la valeur dans l'entreprise et les processus de transformation qu'elle subit. Il montre comment l'interactivité entre ces processus (conception / fabrication / distribution / etc.) et les différents acteurs (y compris les clients) est créatrice de « pleine valeur ». « *L'entreprise doit être exubérante.* »

### **Comment faire pour que les interactions soient multipliées au sein des entreprises et que toutes les intelligences se développent ?**

Une des voies ouvertes est celle de l'organisation apprenante qui émerge à la fin des années 1960. C'est à la même période que se précisent les contours de la société de l'information, du savoir, des services, de l'innovation, société dont la matière première est l'information, l'intelligence,

---

1. *Pleine valeur*, Manfred Mack, Insep Consulting Editions, 2003.

l'immatériel. Du coup, les limites de l'entreprise hiérarchique fordienne, qui assigne à chacun sa place et lui définit ses tâches sans se préoccuper d'enrichir son potentiel, apparaissent clairement à certains. En France, Jean Boissonnat et Sylvestre Seurat<sup>1</sup> opposent dans un article qui fit grand bruit les organisations « anthropogènes » (qui développent les acteurs qui œuvrent en son sein) aux organisations « anthropophages » qui tendent à « rétrécir au lavage » ceux qui y travaillent et amputent ainsi l'intelligence collective. Dans cette logique, une série d'auteurs vont s'engager sur la nécessité de rendre les entreprises plus « intelligentes » afin qu'elles puissent affronter la complexité du monde. Aux États-Unis, en Europe, le concept d'organisation apprenante (*learning organisation*) popularisé en particulier par Peter Senge<sup>2</sup> se dessine progressivement alors que se forment et se développent les approches de la complexité. Pour cet enseignant du MIT, l'organisation apprenante est « *Une organisation qui sait se développer et utiliser ses connaissances pour effectuer les changements nécessaires à sa survie et à sa durée* ». Changement, durée, connaissances ; le décor est planté.

Toute entreprise est, qu'elle le veuille ou pas, « apprenante » car elle vit dans le temps irréversible et

---

1. Alors président d'Eurequip.

2. *La cinquième discipline*, Peter Senge, First, 1991. Initiateur du réseau SOL, Society for Organizational Learning que nous évoquons plus loin. Il est l'un des fondateurs du mouvement « Spirit in Business ».

porte en elle l’empreinte de tout ce qu’elle a vécu et qui l’a transformée. Le concept « d’organisation apprenante » va plus loin : il désigne beaucoup plus que la seule apprenance naturelle de ceux qui veulent s’adapter et survivre. Il concerne les organisations qui inscrivent dans leur stratégie la volonté de perfectionner l’apprentissage de la vie et d’en faire un élément d’enrichissement permanent de leur capital. Même, et c’est toujours le cas, si cet apprentissage implique une modification et une évolution des systèmes de croyances, d’action, et de représentations (Agyris et Shon, 1978)<sup>1</sup>.

Et nous suivons Hervé Sérieyx qui démontre qu’on peut analyser les modes de fonctionnement de ce type d’organisation en utilisant les principes fondamentaux de « la pensée et de l’agir complexe » qui sont ceux de la vie même.

### **Pourquoi une théorie aussi séduisante a-t-elle été si peu popularisée ?**

Sans doute parce que dans un contexte d’évolutions relativement lentes, les entreprises ont refusé longtemps que le changement puisse être permanent, pour elles aussi, que les risques ne soient pas complètement prévisibles, voire planifiables, que les savoirs soient éphémères, que les dirigeants ne puissent pas tout résoudre et qu’il leur arrive de

---

1. *Tous responsables*, Jacques Igalens, Éditions d’Organisation, 2004.

se tromper ; qu'on ne prévoie, qu'on ne crée qu'ensemble, et que le capital humain, si peu « fiable », soit la principale richesse de l'entreprise. Sans doute aussi parce que permettre à une organisation d'être apprenante, c'est reconnaître que pour obtenir l'apport de la majorité des acteurs, jusque-là soumis, obéissants, et dans l'attente de la directive, il devenait indispensable de leur faire confiance et de relâcher le contrôle qui légitime la plupart des chefs. Et certainement parce que l'apprenance touche à des notions comportementales que l'on voulait extérieures à la vie de l'entreprise. Dans le combat pour réussir, l'ordre a ainsi toujours devancé l'envie de faire ensemble. Aujourd'hui l'état d'esprit occupe une place centrale dans la réussite partagée. L'envie individuelle d'apprendre pour progresser collectivement devient une dimension majeure de la pérennité des entreprises.

Actuellement, qui peut nier le fossé croissant entre la complexité du monde et notre capacité à le comprendre ? Qui peut encore soutenir que les vieilles recettes sont efficaces pour trouver des solutions ? Qui peut refuser le fait qu'on ne peut pas obliger les personnes à être intelligentes, et que le sens des responsabilités, l'autonomie, la capacité de créer et d'innover passent par la confiance et le respect et non par des ordres et de l'exécution ? Même Alain Minc, libéral grand teint et peu suspect de sensiblerie, déclare : « *L'entreprise c'est du capital, du travail et de la confiance !* » L'entreprise apprenante, qui réveille les intelligences et

active les interactions, exige la confiance mutuelle pour progresser ensemble et donc sa traduction au quotidien dans les actes et les comportements managériaux. Pas facile pour les petits et grands chefs.

### **La méfiance engendre la méfiance et le désinvestissement des individus**

Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux ont étudié les interactions entre les dirigeants et leurs subordonnés<sup>1</sup>. Ils en ont interviewés plus de 3 000 sur plusieurs années. Ils ont mis en évidence que la plupart des dirigeants classaient instinctivement leurs collaborateurs en deux groupes : les performants et les moins performants. Ceci à partir non pas d'une évaluation mesurée des résultats, mais d'impressions provoquées par des comportements : attitudes réservées, « respect jugé insuffisant » à l'égard de la hiérarchie, propension à critiquer ou à se plaindre. Dès lors, un cercle infernal s'enclenche. Les patrons reconnaissent qu'ils accordent plus d'autonomie et de confiance aux « bons », et qu'ils contrôlent davantage les autres tout en les écoutant moins et s'impatientant plus facilement... Le collaborateur n'a bientôt plus qu'à se désinvestir, jouer les victimes, ou partir. Rompre ce cercle implique une prise de conscience du mécanisme à l'œuvre, la volonté d'en sortir, un dialogue ouvert et la négociation bilatérale d'engagements réciproques. Cette

---

1. *Relations difficiles au travail*, Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux, Village Mondial, 2004.

initiative peut être provoquée par le responsable, cela arrive, certains se faisant aider par des coachs ou même des collaborateurs. Un des vice-présidents de Fanny Mae, le géant américain de l'hypothèque, ayant pris conscience de l'effet de son propre comportement sur ses collaborateurs a sollicité l'aide de deux de ses collègues, son président et un subordonné, pour pointer ses faiblesses et contrôler leur amélioration. Pour le salarié, rompre ce mécanisme est plus difficile, mais c'est possible en refusant le rôle de victime et en faisant preuve de courage et d'intelligence de la situation. Une occasion de provoquer une clarification et un nouveau départ...

**La confiance génère la performance individuelle et collective.**

Comment Carlos Ghosn, débarquant au Japon en 1999, venant de chez Renault, a-t-il construit une alliance modèle de coopération avec Nissan et sauvé le constructeur automobile japonais qui sombrait ? Comment en a-t-il fait une entreprise de classe mondiale ? Comment a-t-il pu s'imposer, lui l'étranger, à des troupes déprimées à qui il devait demander de lourds sacrifices ? Par le respect, la confiance et le partage d'informations qui va avec. Il s'est immergé dans la culture japonaise, a appris la langue, le maniement des baguettes, a visité et réuni tous les employés en leur exprimant son estime pour leur professionnalisme. Il a organisé des groupes de travail pour débattre des problèmes et de la nouvelle stratégie. « *Il est plus facile de changer de personne que de changer les personnes* » déclare-t-il volontiers. Et il a engagé toute son énergie pour changer leur état d'esprit. C'est lui aussi qui s'exclame : « *On ne peut diriger sans écouter.* » En deux

ans, Ghosn, le « gaidjin » (terme peu élogieux pour un étranger) est devenu « Ghosn-San » (Monsieur Ghosn). Actuellement, Nissan représente l'essentiel des profits de Renault.

Sans cette confiance réciproque *à l'intérieur* de l'entreprise, pas d'initiatives, pas de sens des responsabilités, pas d'innovation possible. Impossible d'imaginer construire la confiance des parties prenantes, des clients en particulier, si l'entreprise n'est pas solidaire. « *La solidarité est le seul remède à la complexité* » rappelle Edgar Morin.

Pour apprendre vite, les entreprises ont ces dernières années utilisé différents moyens au service d'objectifs plus ou moins ponctuels. De nombreuses grandes entreprises ont privilégié l'acquisition et la gestion de compétences externes par le recrutement, le partenariat, l'externalisation. C'est par exemple la voie choisie par Général Electric qui a ainsi assimilé des compétences hors de son domaine d'origine comme celui des appareils d'images médicales et services financiers... et qui se présente comme « un conglomérat ». De même Cisco a racheté des dizaines de start-ups par an pour obtenir leur savoir et leurs innovations.

L'entreprise apprenante, guidée par le souci de sa pérennité et celle de son environnement, propose une autre voie : celle du développement interne des compétences de tous, à tous les niveaux, tout le temps, par la mise en relation des personnes et du système global d'intelligence et d'action.

Elle est à la fois plus prometteuse et plus difficile à mettre en place car elle implique un type de management auquel la majorité des managers n'est pas préparée. Elle implique d'autres valeurs, un état d'esprit et des comportements radicalement différents de la part de tous les responsables et employés. Au sens premier, « apprendre » c'est « changer les comportements », comme le fait le petit humain à une vitesse stupéfiante. Il ne faut surtout pas sous-estimer la rupture culturelle impliquée par tout apprentissage.

## **Apprendre à apprendre**

**Apprendre, c'est reconnaître qu'on ne sait pas : modestie et pragmatisme**

L'entreprise patauge ou a l'air en forme ? Admettons qu'à titre collectif et individuel, il soit difficile de savoir « pourquoi ». Et comme le changement s'accélère, même si la firme recrute des diplômés, la validité de leur formation est vite périmée ; même si l'entreprise organise des formations spécifiques, celles-ci seront rapidement obsolètes ; même si elle achète des compétences nouvelles, il faudra les faire évoluer. Elle n'en saura jamais assez. Elle doit donc s'organiser pour apprendre en permanence : « apprendre à apprendre » de ses salariés, des concurrents, des partenaires, des clients...

Pour se mettre en place, cette démarche exige un préalable : la lucidité nécessaire pour remettre en question les savoirs et les procédures passées existantes. Sans cela, l'entreprise n'enclenche pas de processus apprenant. Elle s'enferme dans des certitudes qui peu à peu l'étoufferont.

### **Apprendre, c'est utiliser l'expérience de tous**

Le partage des responsabilités entre « ceux qui détiennent le savoir » et les autres n'a plus de sens dans des sociétés où le traitement et la transmission de l'information deviennent les sources principales de la productivité et du pouvoir<sup>1</sup>, l'heure est au partage des connaissances dont chacun dispose, à la circulation des informations : sur l'histoire, l'environnement interne et externe de l'entreprise, les méthodes de travail... On peut s'étonner de constater combien, après dix ans de croissance ininterrompue, les entreprises américaines ont été déboussolées par la récession de l'année 2001-2002. Le savoir de la gestion d'une entreprise en période récessive avait été complètement oublié.

**La mémoire ne tue pas l'imagination.** General Motors a rappelé en 2001 de sa retraite Bob Lutz, soixante-neuf ans, patron de la firme au début des années 1990 pour insuffler son expérience à des équipes peu habituées aux périodes de récession. Celui qu'on appelle un « *real car guy* » était entré à GM en

---

1. *L'ère de l'information : Tome 1. La société en réseaux*, Manuel Castells, Fayard, 1998.

1963 puis avait occupé des fonctions importantes à BMW, FORD, Chrysler. Responsable du développement des produits, on lui doit depuis lors, notamment la Pontiac GTO et la Solstice. Il incarne quarante ans d'histoire de l'automobile au service d'une vision des attentes des consommateurs à l'heure d'internet. Il proclame volontiers que la vitesse de mise sur le marché est plus importante que la finition des études et des détails.

### **Apprendre, c'est se servir de toutes les expériences terrain pour innover plus vite**

La réussite de l'innovation tient aujourd'hui largement à la mise en œuvre de l'apprentissage permanent en boucle. L'idéal consiste à exploiter rapidement les enseignements de chaque lancement pour améliorer les nouveaux produits ou services en organisant une boucle de remontée d'informations. Leur interprétation permet un apprentissage et une amélioration continue des performances, de génération en génération.

■ ***L'innovation naît de l'apprentissage permanent.*** C'est ce qu'illustre la stratégie de Toshiba dans le lancement de ses portables. Le constructeur a lancé trente et un modèles entre 1986 et 1990, dont le tiers avait déjà été retiré du marché quand IBM a présenté son premier portable en 1991 sur un marché largement éclairé et dominé par le japonais et Compaq<sup>1</sup>. La stratégie de Toshiba a consisté à effectuer un apprentissage

---

1. *La conquête du futur*, Hamel Gary et Prahalad C. K., Dunod, 1995.

aussi rapide que possible de la technique et des réactions des clients en multipliant les modèles, en étudiant aussitôt leurs forces et faiblesses, en n'hésitant pas à reconnaître ses erreurs successives pour en tirer les leçons sur les modèles suivants. La rapidité des essais et erreurs a permis d'accumuler une expertise que la puissance de ses structures d'étude n'a pas apporté à IBM qui n'a jamais pu s'imposer sur un marché que le précurseur a dominé pendant très longtemps. La méthode d'essais et erreurs de Toshiba implique une culture particulière et rare (en France notamment) : valorisation de la prise de risque, goût de l'expérimentation, relations non conflictuelles entre personnes et équipes, droit à l'erreur, processus de décision rapides. Le terrain est la plus riche source d'enseignements ; exactement comme peindre d'après nature enseigne plus à l'apprenti peintre que copier une photo, voire un grand maître...

### **Apprendre, c'est ne pas se laisser piéger par ses succès et tirer parti de ses échecs**

Peter Drucker déclare : « *Il est difficile de convaincre quelqu'un qui a réussi en appliquant ses propres méthodes, qu'il pourrait faire mieux s'il en changeait* », et surtout quand les temps changent.

Dans son ouvrage *Le prix de l'incompétence*<sup>1</sup> Christine Kerdellant analyse plusieurs bonnes idées et stratégies devenues « mortelles ». Ainsi le **Club Med**, dont le succès a été dû à une vision anticipatrice des loisirs et à une « gestion familiale », a-t-il souffert, au bout de trente ans

---

1. *Le prix de l'incompétence*, Christine Kerdellant, Denoël, 2000.

d'existence, de l'absence d'actualisation de la vision dans un contexte renouvelé (le concept « *sea sex and sun* » s'étant largement répandu) et de sa gestion restée celle d'une PME.

Certaines erreurs ont été commises ? Affichons que nous nous sommes trompés, soyons sûrs que nous nous tromperons encore, et tentons de tirer la leçon de ces échecs. Dans son ouvrage *Pourquoi les grands patrons se plantent*<sup>1</sup> Sydney Finkelstein raconte les aventures de ceux qui ont pris la « grosse tête » après avoir été des stars. Ce sont ceux qui ont fait des erreurs et qui en ont analysé les raisons, qui ont ensuite eu les plus grands succès.

**L'arrogance liée au succès engendre l'aveuglement.** Byong Chull Lee, fondateur de Samsung, en a fait un géant de l'électronique. Il décide en 1995 de se lancer dans le secteur automobile, malgré les signes évidents de faiblesse du marché automobile en général et du marché intérieur coréen : il est sûr de sa force et de ses méthodes. Mais c'est un échec retentissant. Il est passé outre tous les avertissements et a obtenu les autorisations officielles à l'arraché compte tenu de son influence. Son cercle rapproché (trop homogène, vive la diversité !) n'osant le contredire. Ce désastre rapide et la suppression de Samsung Motors devait servir d'avertissement à une firme qui ne connaissait que des succès et qui était dominée par le propriétaire et directeur général.

---

1. *Quand les grands patrons se plantent*, Sidney Finkelstein, Éditions d'Organisation, 2004.

Un grand patron doit écouter, apprendre, susciter le débat, la contradiction. On ne gagne jamais un match tout seul.

« **Notre problème, c'est nous.** » Arrivant en 1993 chez IBM avec un regard neuf, Lou Gestner constate que « *la firme est prisonnière des règles de succès qu'elle a codifiées au cours de son passé glorieux, et de l'assurance de ses ingénieurs* ». C'est ce qui lui a fait rater le virage de la micro et tarder à prendre celui des services en restant sourde aux changements du marché et aux attentes des consommateurs. Comme l'a dit le nouveau patron de Boeing, Mc Donnell Douglas, en 1997 en arrivant dans la firme : « *Notre problème, c'est nous.* »

**Reconnaître ses torts, c'est être capable de se transformer.** Certaines entreprises, comme Boeing, Colgate et d'autres, ont mis au point des systèmes d'exploitation de leurs erreurs, dûment répertoriées, et en tirent des plans d'amélioration continue.

### **Apprendre, c'est sans cesse ouvrir grand ses yeux et ses oreilles**

Au volant, la vue et l'ouïe, c'est la vie ; dans l'entreprise aussi. Il faut voir loin, montrer le chemin pour pouvoir le tracer. C'est « la vision » qui se nourrit de tous les signaux forts et faibles détectés dans l'environnement interne et externe, de toutes les suggestions les plus timides et pas seulement des études marketing qui ne font que récupérer les demandes déjà formalisées par les clients.

**Ils voient loin, ils écoutent...** Steve Job (**Apple**) à l'affût des évolutions technologiques et comportementales a ainsi anticipé le marché de l'informatique personnelle et ses conséquences révolutionnaires qu'IBM et ses ingénieurs enfermés dans leur tour d'ivoire ont d'abord ignorés. Michael Dell, à l'écoute de ses clients, a « vu » l'intérêt qu'ils auraient à commander et recevoir directement un ordinateur sur mesure. De même, Ingvar Kamprad (**Ikéa**) a initié astucieusement une coproduction fructueuse avec ses clients. Il avait « entendu » leur demande de baisser les prix et observé leur goût croissant pour le bricolage.

Dans son ouvrage *Sentiers d'innovation*, André Yves Portnoff<sup>1</sup> montre à travers plusieurs exemples le rôle de l'anticipation dans l'accompagnement du changement de l'entreprise.

**Innover, c'est oser.** La société MPO (Moulage Plastique de l'ouest) ne fabriquait en 1981 que des disques en vinyle et des cassettes vidéo (qui allaient être rapidement marginalisés par les CD). Elle a été la première, bien avant les grands producteurs de disques qui hésitaient à acheter des licences de production des CD, assumant ainsi le risque de cannibaliser ses propres produits. Elle a investi en équipements et formations pour maîtriser des processus qu'elle ne connaissait pas. Résultat : elle a profité de la croissance du nouveau marché et créé plus d'un millier d'emplois en France, Espagne, Irlande et Thaïlande. Elle est aujourd'hui le premier presseur indépendant européen.

---

1. *Sentiers d'innovation, (Pathways to innovation)* André-Yves Portnoff, Collection Perspectives, Futuribles, 2004.