

# Le jour d'après.

COOPÉRER  
OU DISPARAÎTRE ?

DE GILLES FAVRO

*Quelle est la leçon la plus importante que vous ayez apprise en 2020 ?*

La pandémie a remodelé notre existence. Elle affecte depuis un an notre quotidien et celui de nos entreprises. Elle a remis en question notre vision linéaire du monde, nos raisonnements, nos stratégies, nos modèles économiques, nos décisions rationnelles, notre illusoire sentiment de maîtrise et notre capacité à agir. Elle provoque des changements de mentalité, d'attitudes et de comportements dans les organisations, au point que nos vies, celles de nos collaborateurs ou de nos clients ne seront plus jamais les mêmes. En ce début d'année 2021, l'incertitude est puissante, la confiance fragile, les perspectives sombres. La détresse morale et psychologique saisit nombre de nos contemporains, parfois nous-mêmes. La crise que nous traversons accélère les processus de transformation à l'œuvre, notamment technologiques et digitaux. La pandémie a révélé de multiples lacunes, fragilités et lignes de faille. La plupart des schémas de pensée sont périmés. Les prédictions, qu'elles soient fondées sur l'expérience et l'intuition ou reposent sur des données et des algorithmes, s'avèrent être fausses la plus part du temps, car ce qui est complexe ne peut faire l'objet d'une modélisation.

En dépit des bouleversements et des mutations à l'œuvre, comment les entreprises peuvent-elles faire face à l'adversité ? Comment agir collectivement dans la complexité ? Les sciences humaines et sociales cherchent à expliquer et à comprendre les facteurs et les processus qui permettent à une organisation ou à une équipe d'absorber les impacts d'une crise et de s'ajuster, pour acquérir un avantage compétitif durable, issu des changements de l'environnement. Une entreprise est un organisme vivant. Sa capacité à faire face à des événements imprévisibles, incontrôlables et ambigus, dépendra de son aptitude à traiter la complexité et à se transformer de manière permanente. Pour cela elle a besoin de s'appuyer sur plusieurs leviers.

## **Les facultés cognitives de l'organisation.**

Il s'agit d'avoir une compréhension fine des bouleversements à l'œuvre et de leurs conséquences, de percevoir l'acuité de la crise, sa nature et ses développements possibles pour s'adapter rapidement aux changements environnementaux, de reconnaître les opportunités afin de tirer parti des circonstances. Un certain



nombre de facteurs cognitifs y contribuent : co-construire une vision claire et partagée ; collecter, analyser, décrypter de manière proactive les informations stratégiques (écosystème, technologies, marché, concurrents...) ; encourager l'expression d'idées neuves et l'expérimentation d'activités innovantes, renoncer aux méthodes gagnantes du passé pour mieux réinventer son cœur de métier ; être capable d'imaginer des stratégies disruptives ; savoir improviser une solution novatrice en combinant différemment des composants ou des connaissances existants.

### La culture organisationnelle.

Selon Peter Drucker « la culture d'entreprise mange la stratégie au petit-déjeuner. » Que signifie cet aphorisme paradoxal ? La meilleure des stratégies ne vaut rien sans un collectif susceptible de la déployer et de l'incarner en s'appuyant sur une forte culture organisationnelle. La culture est l'ensemble des mythes fondateurs, des artefacts, des croyances, des valeurs, des normes, des structures, des systèmes, des styles de leadership qui déterminent les attitudes, les comportements, les relations et contribuent à fédérer, diviser ou opposer les acteurs de l'entreprise. Partagée par chacun, elle permet l'engagement au service des orientations stratégiques et la cohérence des actions collectives. Elle est positivement associée à l'efficacité et à la performance organisationnelle et permet de s'adapter avec souplesse aux situations difficiles. Plusieurs facteurs y participent : accepter l'idée que les crises sont inhérentes au fonctionnement des organisations et que les événements ne se déroulent pas toujours selon les plans prévus ; capitaliser les leçons apprises des réussites ou des échecs antérieurs par la mise en œuvre de retour d'expériences

formalisés ; encourager le partage et circulation des connaissances ; écouter les avis divergents, voire opposés, sans a priori ; savoir décider et agir sur la base d'informations parcellaires ; décentraliser la prise de décision en la confiant aux individus qui par leur expertise ou leur compréhension de la situation, sont les plus aptes à décider, indépendamment de leur position dans l'organigramme ; opérer en s'appuyant sur un système de valeurs partagées qui donne du sens aux obstacles rencontrés.

### La construction du sens.

Les acteurs d'une organisation, concentrés sur l'atteinte des objectifs opérationnels, éprouvent de grandes difficultés à discerner les signaux faibles précurseurs des crises et à identifier les menaces qui en résultent. Dans une situation ambiguë, aux contours flous, quand plusieurs interprétations sont possibles, à l'instant où l'information fait défaut ou lorsque les occurrences ne peuvent être résolues purement par le raisonnement ou un calcul rationnel, les acteurs interprètent la réalité de manière très contrastée. En raison de la multiplicité des scénarios, l'intelligence collective d'une équipe échoue souvent à faire sens et à agir collégalement. Selon Karl Weick, la question de l'organisation est avant tout une question de sens. L'engagement vers l'action, consiste à donner collectivement du sens au contexte, à travers le prisme de l'ambiguïté et de l'équivocité, selon un processus itératif qui conduit à tester plusieurs hypothèses permettant de (re)créer un ordre et d'agir collectivement. Le processus d'élaboration du sens (sensemaking) s'amorce par deux questions : « Que se passe-t-il ici ? » « Que faut-il faire maintenant ? » Ces questions permettent de sortir des pièges du statu quo et des

réponses (trop) connues, pour favoriser un nouvel élan collectif. Après avoir analysé, nombre d'accidents industriels et de tragédies liés à une erreur humaine, Weick et ses collègues ont identifié cinq principes pour rendre l'organisation fiable, attentive et consciente :

1

Encourager une culture de la vigilance aux erreurs, chaque défaillance étant le symptôme d'une perte de contact avec la réalité.

2

Embrasser la complexité, récuser les convictions et les certitudes, multiplier les points de vue, explorer les divergences. Résister à la tentation de simplifier ou de faire taire les voix dissonantes.

3

Être attentif au travail réel plutôt qu'au travail prescrit.  
Faciliter les interactions et la communication avec les opérateurs, qui sont les mieux placés pour détecter les signaux faibles, interpréter les défaillances et identifier les possibilités d'amélioration.

4

Assurer la résilience de l'organisation en situation de crise en développant l'agilité, la flexibilité, la coopération au sein d'équipes multidisciplinaires, la capacité à improviser et à apprendre de ses erreurs.

5

Respecter et valoriser l'expertise des équipes. Garantir la prééminence de la connaissance et de l'expérience sur le pouvoir et l'autorité.

## Une approche interactionniste des processus de décision.

Penser la complexité du réel nécessite de dépasser les modèles cognitifs connus. Les sciences humaines définissent la complexité comme un système rassemblant un nombre important d'éléments indépendants en interaction (humains, technologiques, économiques, environnementaux, psychologiques, sociaux) qui se caractérise par la diversité de leurs comportements. Si chaque acteur est rationnel, sa rationalité est limitée par son vécu, ses biais cognitifs ou le manque d'information disponible. De plus, les acteurs poursuivent au sein des organisations des enjeux individuels, ce qui les amène à avoir des positions divergentes, voire opposées selon les circonstances. Ainsi, de multiples facteurs peuvent influencer le processus de décision, ce qui conduit à des issues parfois heureuses, souvent malheureuses. Dans ce contexte, la prise de décision collective, en utilisant les cartes cognitives, offre une alternative fonctionnelle dans un contexte d'incertitude. Une carte cognitive traduit la représentation mentale qu'un individu se fait d'une situation, d'un problème. Elle décrit les croyances, les filtres mentaux et les représentations d'une personne ou d'un groupe. Lorsque les cartes cognitives sont mises en perspective, elles génèrent de nouvelles représentations, ce qui permet au collectif d'appréhender une réalité qui n'existait pas pour les individus en interaction et leur permet de construire collectivement du sens avant de passer à l'action.

## Les compétences émotionnelles.

Les émotions ont longtemps été perçues comme un vécu subjectif, relevant de la seule sphère privée. Elles n'avaient pas leur place au sein des organisations. Or, les humains sont des êtres émotionnels avant d'être doués de raison. Les émotions sont au cœur des interactions humaines. Dans le monde du travail, comme dans la vie quotidienne, elles sont toujours présentes même si elles ne sont pas nommées. Lorsque la charge

### POUR ALLER PLUS LOIN

*Alter N., Donner et prendre. La coopération en entreprise, La Découverte, 2010*  
*Crozier M., Friedberg, E., L'Acteur et le système, Points, 2014.*

*Normandin J. M., Therrien M. C., Resilience Factors Reconciled with Complexity, 2016*

*Schein E. H., Organizational Culture and Leadership, 5th Edition, Wiley, 2016*

*Weick K. E., Sutcliffe K. M., Managing the Unexpected, Jossey-Bass Inc., U.S.; Édition : 3rd Edition, 2015*

mentale et la pression du temps augmentent, nécessitant l'adaptation des individus à une situation d'urgence, dans un contexte d'incertitude avec une faible visibilité, les conditions sont réunies pour que les émotions non dites, non exprimées, affectent tous les niveaux de l'organisation. La littérature scientifique montre que des compétences émotionnelles élevées entraînent une plus grande flexibilité psychologique et une meilleure résistance en situation de crise ; facilite l'innovation, la coopération, la motivation et le travail en équipe ; donne un avantage dans la conduite de négociations difficiles ; permet aux dirigeants de mieux décider en période de turbulences et d'être plus à l'écoute des besoins de leurs employés et de leurs clients. Les compétences émotionnelles d'un collectif, s'acquièrent par la mise en place de programmes de formation, animés par des professionnels qualifiés.

## Combiner des forces opposées

Les organisations sont des systèmes complexes traversés par des forces contraires (internes et externes) qui s'opposent de manière continue. Structurellement, les organisations tendent vers le maintien du système en privilégiant l'ordre. Toutefois, le chaos et l'instabilité sont des réalités inhérentes à l'entrepreneuriat. Si la stabilité est propice au développement des entreprises, l'ambiguïté des systèmes et le caractère aléatoire des risques rendent leur comportement imprévisible. Dans ce

contexte, la flexibilité et l'agilité deviennent vitales pour traverser les turbulences et les transformations à l'œuvre. Une publication récente met en évidence les avantages pour l'organisation de savoir combiner ces forces opposées (ordre et chaos). Les auteures proposent de concilier stabilité et instabilité, évolution et révolution stratégiques pour anticiper, surmonter et tirer bénéfice des situations complexes. L'objectif est d'expérimenter et d'apprendre de nouveaux modes de coopération permettant de trouver un équilibre optimal entre la planification, l'organisation et les processus tout en s'appuyant sur des équipes autonomes et pluridisciplinaires.

## Coopérer

Coopérer c'est tisser des liens sociaux pour travailler ensemble à un objectif commun. La théorie des jeux démontre la prééminence de la coopération sur l'esprit de compétition et de l'entraide sur l'égoïsme. Selon Norbert Alter, « coopérer, c'est donner », ce qui est une source de malentendus. La collaboration en entreprise n'est pas altruiste. Un don n'est jamais gratuit. Il oblige la personne qui reçoit. C'est un échange social qui produit du sens collectif. Alter montre le décalage de représentation entre les managers, qui voient dans la synergie un avantage compétitif, alors que pour les collègues, elle repose sur une culture informelle de la réciprocité, qui structure au quotidien les relations professionnelles. Ainsi, un des curieux paradoxes de la coopération consiste moins pour les équipes dirigeantes de motiver les individus, que de favoriser leur capacité intrinsèque à donner. ●

### SA P'TITE BIO

*Gilles Favro accompagne les personnes, les équipes et les organisations dans la réussite de leurs projets stratégiques de développement et de transformation. Il intervient à HEC Paris et à SKEMA. Spécialiste des sciences du comportement et des sciences affectives, il effectue des travaux de recherche sur les compétences émotionnelles et les nouvelles formes de coopération.*

« LA CULTURE D'ENTREPRISE MANGE LA STRATÉGIE AU PETIT-DÉJEUNER. »