

# La lettre de la sociodynamique

33

Par Jean-Christian Fauvet et Yves Jaunet

## L'auto-organisation

L'auto-organisation est un concept commun aux domaines de la physique, de la biologie et de la sociologie. Malgré des différences significatives entre ces domaines, l'auto-organisation renvoie à quelques idées communes : la différenciation entre un système et son environnement, l'émergence "spontanée" d'un ordre global à partir d'éléments constitutifs et de leurs interactions, la capacité d'un système à évoluer "de lui-même", selon des modalités impossibles à décrire à partir de ses composants.

L'illustration par excellence du principe d'auto-organisation en biologie réside dans l'apparition de la vie : le vivant, bien que né uniquement de composants inertes, dispose de propriétés ne pouvant être déduites de ces composants et qui pourtant les transcendent.

La sociodynamique s'intéresse à l'auto-organisation car elle permet une capacité d'adaptation supérieure à la complexité et à la turbulence de l'environnement.

7

Juin 2003

### ANALYSE

#### L'auto-organisation, concrètement, c'est quoi ?

A l'opposé de l'organisation taylorienne, l'auto-organisation apparaît comme une forme à la fois flexible et complexe d'organisation, qu'il faut se garder de confondre avec les termes voisins, mais très différents sur le fond, que sont l'autogestion et les équipes autonomes ...

Lire page 2

### SIGNES DES TEMPS

#### L'auto-organisation, ça existe !

L'auto-organisation est-elle une lubie de chercheur en science des organisations ou se rencontre-t-elle "dans la nature" ? A travers quelques exemples concrets, issus du monde de l'entreprise, découvrons la réalité et l'actualité de ce concept ...

Lire page 3

### CLES DE LECTURE

#### L'auto-organisation, à quoi bon ?

Les organisations reposent en général sur un découpage rationnel des fonctions et sur l'optimisation des processus. Elles ont longtemps fait la preuve de leur performance et de nombreux dirigeants en restent les adeptes inconditionnels. Alors pourquoi s'intéresser à ce concept d'auto-organisation, flou, souvent perçu comme fumeux ? ...

Lire page 4

### PISTES

#### Comment générer de l'auto-organisation ?

Vouloir transformer une grande entreprise, solidement ancrée sur une organisation classique, en système auto-organisant peut être un projet inaccessible, voire périlleux. Mais y instiller des doses d'auto-organisation, en des lieux judicieusement choisis, comme leviers de transformation, est sans doute plus réaliste et innovant ... Lire pages 4 et 5

### VERBATIM

Seule la variété peut venir à bout de la variété - **Ross ASHBY** (Cf. Clés de lecture : loi de la variété requise)

La variété, c'est de l'organisation ; l'uniformité, c'est du mécanisme. La variété, c'est la vie, l'uniformité, c'est la mort - **Benjamin Constant - De l'esprit de conquête et de l'usurpation (1814)**

Ce dont est capable un objet complexe est infiniment plus complexe que l'objet lui-même - **J. von Neumann**

La limite idéale vers laquelle tend la nouvelle organisation du travail est celle où le travail se bornerait à cette seule forme de l'action: l'initiative. **Jean Fourastié - Le Grand Espoir du XXe siècle**

Corriger, s'il se trouve quelque chose en désordre ; suppléer, si quelque chose manque ; parfaire si quelque chose de meilleur peut être fait - **St Thomas d'Aquin**

Ne pas organiser les tâches du haut vers le bas : il faut faire l'inverse et accorder aux échelons inférieurs, toute l'autorité qui n'est pas expressément et par écrit, réservée à la direction générale - **P.F. Drucker**

Pour partager vos réactions sur cette lettre : [lecteurs.sociodynamique@kea-partners.com](mailto:lecteurs.sociodynamique@kea-partners.com)

Pour vous abonner :

[sociodynamique@kea-partners.com](mailto:sociodynamique@kea-partners.com)

Une initiative parrainée par Kea&Partners

[www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com)

33 (0) 1 40 84 74 00

Kea & Partners  
Transformation consulting

## L'auto-organisation, concrètement c'est quoi ?

... Pour organiser l'action collective, il existe une alternative fondamentale, concrétisée dans des représentations extrêmes : d'un côté le taylorisme, fondé sur la séparation entre la conception du travail et l'exécution, sur une approche scientifique de l'organisation, sur un découpage rationnel des fonctions, sur un unique facteur de motivation au travail : l'argent. La conception de l'homme implicite sur laquelle repose cette organisation correspond à la théorie X de Mc Gregor : l'homme a une aversion naturelle pour le travail ; il doit être contraint, contrôlé ; il préfère éviter les responsabilités...

L'auto-organisation peut être considérée comme la forme d'organisation opposée au taylorisme. Elle renvoie à la théorie Y de Mc Gregor, dont les présupposés sont exactement à l'inverse de ceux de la théorie X. Parmi ses caractéristiques essentielles :

**Une organisation flexible** : la répartition des fonctions est souple ; chaque fonction a la sensibilité des autres, elle est à leur service ; la polyvalence est développée : les tâches de chacun (individu ou fonction) peuvent être assurées par d'autres, même s'il ne s'agit pas que tout le monde fasse tout.

**Une atrophie délibérée** des règles formelles : les statuts, les procédures, sont réduits au minimum. A l'inverse le projet commun, perçu comme cohérent avec l'intérêt personnel de chacun, est hypertrophié. Chacun est **libre** mais **enclin** à mettre cette liberté au service de l'intérêt commun.

**Une ouverture sur le dehors** : l'environnement, le marché, la concurrence entrent à l'intérieur de l'entreprise. Le client est omniprésent dans l'esprit de tous les collaborateurs, quelle que soit leur fonction.

**Un manager "éducateur"** : le chef a avant tout pour mission de créer les conditions pour que s'exprime tout le potentiel de créativité et d'initiative des autres, pour que chacun s'implique dans son travail.

**Une prise de décision** ad hoc : consultation des avis compétents et synthèse dans l'optique du projet collectif ; capacité partagée par tous (bien entendu, à des degrés divers) d'être pour un temps, sur un sujet donné, le décideur ultime (le chef, c'est celui qui a le ballon) ; application du principe de subsidiarité : en paraphrasant le traité européen, le chef "n'intervient que si et dans la mesure où les objectifs de l'action envisagée ne peuvent être réalisés de manière suffisante par les subordonnés".

**Une capacité de coopération** dépassant l'esprit de concurrence, sans toutefois le réduire à néant : les talents de chacun sont connus de tous ; confronté à un problème, chacun recherche la contribution du meilleur expert, non pas pour se débarrasser du problème, mais parce que c'est le meilleur ; le droit à l'erreur est reconnu.

L'auto-organisation repose sur trois conditions de succès : le stress positif, le plaisir et la performance "

**Dans la famille "auto ...", ne pas confondre l'auto-organisation avec :**

**L'autogestion** : au niveau de l'entreprise, c'est la gestion de celle-ci par ses salariés ou par des dirigeants élus (et révocables) par les salariés. Ce régime oppose la légitimité démocratique au pouvoir de l'argent, dominant dans le capitalisme. En ce sens, l'autogestion dépasse largement l'organisation de l'entreprise pour embrasser la société toute entière. Elle suppose un équilibre entre centralisation et spontanéisme, entre planification et loi du marché, entre hédonisme et productivisme, entre le pouvoir de l'assemblée des travailleurs et celui de la structure directoriale. La difficulté à assurer concrètement de tels équilibres, ainsi que l'effondrement des régimes socialistes ont mis fin aux expériences menées à grande échelle (notamment en Yougoslavie) et ont imprégné l'autogestion d'un fort parfum d'utopie.

**Les groupes autonomes (ou équipes, ou unités de production)** : Quelles que soient leur dénomination ou leur échelle (de quelques salariés à quelques centaines), ces formes d'organisation reposent sur un principe commun : la décentralisation de certaines fonctions au sein de l'unité opérationnelle : management, production, méthodes, qualité, logistique, maintenance, et même, en partie, gestion ou ressources humaines. Contrairement à l'autogestion, ils ne remettent pas en cause la répartition du pouvoir dans l'entreprise entre le capital et le travail.

Pour simplifier, on peut dire que ces dispositifs représentent, en partant d'une pure organisation taylorienne, un premier pas en direction de l'auto-organisation, jouant essentiellement sur le registre de la répartition des tâches.

## L'auto-organisation, ça existe !

●●● L'auto-organisation n'est pas un pur concept théorique : elle existe dans la réalité des entreprises. Les exemples les plus courants relèvent de petites structures animées d'un fort esprit d'entrepreneuriat (comme les start up des grandes années de la net économie) ou de structures de type profession libérale (cabinet d'avocats, de consultants, ...). Ces structures partagent plusieurs facteurs communs : petite taille, fort esprit entrepreneurial, forte communauté de compétence professionnelle. Ce sont certes des facteurs facilitant l'apparition de l'auto-organisation, mais ce n'en sont pas pour autant des conditions nécessaires. Il existe aussi des exemples d'entreprises de plus grande taille, exerçant une activité de production, appliquant les principes de l'auto-organisation.

Par exemple, SEMCO (entreprise brésilienne de 800 personnes, activité d'origine : l'industrie navale), décrite par Ricardo Semler. Quelques caractéristiques intéressantes : organisation en cellules de production, dotées d'une large autonomie (jusqu'au recrutement des collaborateurs) ; partage des bénéfices (après dividendes et investissements) entre les ouvriers ; rotation des postes pour les cadres, jusqu'au patron ; création d'un Noyau d'Innovation Technologique, bénéficiant d'une totale liberté et uniquement jugé sur ses résultats ;

création par essaimage d'entreprises "satellites", liées par une relation souple et une frontière perméable avec la maison mère. Plus près de nous, FAVI\*, sous-traitant de l'automobile spécialisé dans la fonderie, emploie 500 salariés dans la Somme et se targue d'être une entreprise sans patron. Interviewé par Management, Jean-François Zobrist, le directeur, livre quelques clés du succès. Chez FAVI, dont la devise est "par et pour le client", c'est le client qui commande. L'entreprise est organisée en une quinzaine de mini usines, chacune dédiée à un client unique (Citroën, Volvo ; ...), placée sous la houlette d'un leader (facilitateur) et en symbiose avec son client par l'entremise d'un commercial. L'opérateur de base est en contact direct avec le client. Les autres services interviennent à la demande, en prestataires de service. Il n'y a pas de description de poste, pas de frontière entre les fonctions ; en cas de problème, un réseau se constitue, le temps de le régler. 10% de la masse salariale est consacrée à la formation. Seul le résultat compte, et il est au rendez-vous : 20 à 23% de cash flow, CA doublé depuis 95. En conclusion, citons la réponse d'un ouvrier à la question que nous lui avons posée sur ce qui ne fonctionne pas chez FAVI : "Monsieur, ici on sait tout, on est responsable de tout, et c'est stressant" ■

\* voir bibliographie ci-contre

### VERBATIM

Le sage gouverne par le non-faire. Il enseigne par le non-dire. (...) Le non-agir est la forme supérieure de l'action (...). Gouverne le mieux qui gouverne le moins - **Lao Tseu**

Dans le jeu de football, la stratégie consiste à utiliser les balles que donne *involontairement* l'équipe adverse. La construction du jeu se fait dans la *déconstruction* du jeu adverse (...). Le hasard est aussi une chance à saisir - **Edgar Morin**

L'anticipation est une sorte d'entretien préventif de l'organisation - **Antoine Riboud 1987**

L'auto-organisation, c'est 100 grammes d'anarchie, 100 grammes de sagesse et 20 grammes de gendarmerie - **Jean-Christian Fauvet**

### BIBLIO

- > FAVI, l'entreprise qui tourne sans patron - Bernard Lalanne - Management - juin 2002
- > Organiser par l'auto-organisation - Gilbert Probst - Les éditions d'organisation - 1993
- > A contre courant, vivre l'entreprise la plus extraordinaire du monde - Ricardo Semler - Dunod - 1993
- > L'auto-organisation comme objet et comme stratégie de recherche - Bernard Paulré in Décision - Prospective - auto-organisation - Dunod - 2000

... Bien souvent, les théories des organisations reposent sur une vision mécaniste des systèmes : la direction et le développement sont dévolus à des unités distinctes, les notions de hiérarchie, d'organigramme, de définitions de fonctions sont plutôt rigides, les processus sont bien définis et doivent être appliqués par tous (du moins tant que l'entité chargée de les faire évoluer n'en a pas produit de nouveaux), les évolutions sont planifiées longtemps à l'avance par les services spécialisés. De telles organisations, sur-structurées, présentent un manque de capacité d'innovation : comportements régis par des règles et des limites et non par des opportunités et des degrés de liberté, crainte des expérimentations, par définition hasardeuses, recherche permanente de la stabilité et rejet du déséquilibre et de l'incertitude, désimplification croissante des salariés... Ces limites à la performance conduisent à explorer de nouvelles voies, comme l'auto-organisation. Il y a au moins deux excellentes raisons de s'intéresser à cette notion :

**Réagir à la complexité du monde :** la loi de la variété requise, introduite en 1956 par W. Ross Ashby et énoncée dans le cadre de la théorie des systèmes, exprime que pour maîtriser son environnement, un système doit posséder une "variété" supérieure à ce dernier.

Dans ce contexte, le terme de variété a un sens très précis : il s'agit du nombre d'états différents qu'est susceptible de prendre le système. La variété est ainsi une mesure de la complexité : plus les variables sont nombreuses, plus leurs variations sont rapides et imprévisibles, plus leurs interactions sont obscures et plus la variété est élevée. Au vu de cette définition, il est clair que l'un des consensus les mieux partagés dans la pensée managériale actuelle est la croissance considérable de la variété de notre environnement dans les dernières années : globalisation, complexification, accroissement des incertitudes, accélération du changement, ... en sont (à juste titre) les termes les plus courus.

Dans un tel contexte, il n'existe qu'une solution pour conserver (ou acquérir) sa part, modeste ou plus déterminante, de maîtrise de l'environnement : augmenter la variété de son organisation, donc sa complexité. Or s'assurer d'une meilleure maîtrise de son environnement, c'est s'assurer d'une meilleure maîtrise de son devenir, de son identité.

Cet objectif est totalement incompréhensible pour un tenant de l'organisation classique, qui vise au contraire à simplifier, à réduire les redondances, à limiter les inconnues, à découper les problèmes globaux en problèmes plus simples, selon "La Méthode", chère à Descartes.

**Remédier à la désimplification des salariés :** souvent mis en évidence par les sondages et les études qualitatives – et douloureusement vécu au quotidien par les managers de terrain – le désengagement des salariés vis-à-vis de leur travail est considéré comme un des fléaux de l'entreprise d'aujourd'hui.

Ce phénomène tient pour une part à des évolutions sociologiques profondes qui dépassent le seul monde de l'entreprise. Mais il trouve également sa source dans une distorsion croissante entre les attentes de salariés mieux formés, plus autonomes et plus exigeants et la réalité du travail quotidien qui souvent leur est offert : un fonctionnement mécaniste, encadré par des procédures strictes, faisant peu appel à l'initiative et à la créativité, sous la pression de rythmes soutenus et d'une hiérarchie autoritaire.

L'auto-organisation constitue une alternative responsabilisante et attractive pour les candidats à l'emploi, les plus nombreux, qui ne sont pas "en rupture" avec l'entreprise. Elle est seule à même de susciter le véritable sentiment d'appartenance qui constitue le fondement de l'implication durable.

La tension croissante sur le marché du travail prévue à l'horizon d'une dizaine d'années rendra de plus en plus difficile de recruter et conserver les meilleurs talents. Un constat qui devrait inciter les entreprises à expérimenter des organisations nouvelles, plus ouvertes, plus enrichissantes 

## Comment générer de l'auto-organisation ?

### PISTES

... Avant de se lancer dans l'auto-organisation, il est bon d'avoir à l'esprit les trois repères suivants :

Si elle ne se décrète pas, l'auto-organisation n'apparaît pas non plus spontanément dans une structure à forte composante mécaniste. Il y faut une vraie volonté politique et la mise en œuvre persévérante d'un mode de management approprié.

L'auto-organisation ne peut naître dans n'importe quel contexte. Elle a un pré requis culturel important : forte synergie entre Institution et Corps Social, réel partage d'un projet collectif. Si ces conditions ne sont pas au rendez-vous, il est préférable de commencer par œuvrer modestement à les faire exister.

Il n'est pas raisonnable de vouloir fonder tout le fonctionnement de l'entreprise sur le principe de l'auto-organisation : des zones plus mécanistes doivent être préservées, facteur de stabilité, cadre à l'intérieur duquel se développera l'auto-organisation. C'est de la tension entre les deux que résulte la performance. Tout l'art est dans le choix des zones et dans le dosage. Dans cette logique, on trouve par exemple l'intrapreneurship, système où le salarié entrepreneur est abrité par son entreprise pour y développer (aujourd'hui, on dirait incuber) librement un projet innovant dans des structures solides.

Ces préalables étant posés, revenons sur le style de management à développer. Dans l'auto-organisation, le rôle du "transformateur" est particulier : il n'est pas de définir et de mettre en œuvre de manière directive le mode d'organisation cible. Il consiste plutôt à briser les liens qui conduisent le système à rester

identique à lui-même (Cf. Lettre N°6 sur les gluons) et à favoriser les processus "auto-organisants". Il s'agit donc avant tout de permettre au système de se reconfigurer différemment, de manière innovante, en dénouant les rigidités. Pour cela, deux modes d'action privilégiés :

### La stratégie du vide contrôlé

Inspirée du jeu de Go et de la philosophie chinoise - dans laquelle le Yin (vide, liberté, indétermination, chaos) est la matrice du Yang (plein, matière, vie, lumière) - cette démarche réconcilie deux stratégies opposées.

Celle du **plein**, dont l'organisation mécaniste fait souvent un usage immodéré, donne au chef la fonction de définir le cadre, les règles, les directives, les procédures. Le salarié devient un instrument, rétif à prendre une initiative : "puisque ce que je dois faire m'est défini de manière aussi précise (et souvent efficiente), je ne fais rien d'autre que ce qui m'est demandé explicitement". Dit autrement, la stratégie du plein est aussi peu sociodynamique que possible. Elle ne pousse pas les acteurs à développer leur synergie et à franchir cette fameuse "ligne bleue", signe tangible de leur coopération et de leur engagement. Celle du **vide**, dans laquelle le responsable met provisoirement entre parenthèses ses droits, ses pouvoirs, ouvrant ainsi aux autres acteurs des espaces de liberté.

Bien que ces espaces soient négociés par les moyens de la transaction (2ème mode), ils n'en sont pas moins d'authentiques lieux d'initiative. L'animation (3ème mode) est également présente, pour faire vivre le projet collectif et orienter les initiatives vers sa réalisation.

Dans la stratégie du vide contrôlé, le mode d'imposition (1er mode) n'intervient que si les autres modes sont défaillants. Le chef se met en retrait et libère des espaces d'initiatives à vocation synergique (le vide : 2ème et 3ème modes), tout en conservant le contrôle et en intervenant en cas de défaillance (le plein : 1er mode). C'est une stratégie de repli, mais de repli élastique : le chef retrouve immédiatement son rôle, face à toute absence d'initiative, tout manquement grave ou erreur manifeste.

### La délégation à rebours

Second mode d'action privilégié, la délégation à rebours consiste à organiser la pyramide des responsabilités à l'inverse de la pratique habituelle : le niveau hiérarchique le plus local s'approprie toutes les tâches et prend toutes les initiatives qu'il peut assurer dans de bonnes conditions de performance, dans la perspective du projet. Les autres tâches sont remontées au niveau supérieur, et ainsi de suite, jusqu'au décideur le plus global qui assume ... le solde. C'est en quelque sorte le niveau n-1 qui délègue une tâche au niveau n, sous réserve de l'aval de celui-ci. La délégation à rebours octroie un droit considérable au niveau local, celui de s'approprier peu à peu toutes les tâches accessibles, et par conséquent de définir a contrario, celles des niveaux les plus élevés. On aura reconnu le principe de subsidiarité évoqué par Saint Thomas qui donne la priorité aux initiatives de l'homme et de sa famille sur celles de la cité 