

Qui sème l'ordre récolte le chaos

Walter Baets

Oui, vous avez bien lu : mystère de l'ordre et du chaos. Si vous pensez que mieux vous vous organisez, moins vous serez confronté au chaos, vous avez tort. L'organisation ne mène pas nécessairement à l'ordre, ni plus ni moins que l'ordre ne naît du chaos.

C'est ce que nous apprend la théorie de la complexité.

Je suppose que vous pensez tous que le contrôle aérien est l'activité la mieux organisée au monde ? Je le pensais aussi jusqu'au moment où, lors d'un séminaire il y a quelque temps, je demandais quel était le pourcentage de vols s'accomplissant dans le créneau horaire prévu (selon le temps de vol prévu en d'autres mots). J'espérais au moins 50%, mais j'étais beaucoup trop optimiste. On me parlait de 10 à 20%. Et pourtant le système fonctionne. Comment ? Ça s'organise tout seul. Quand un pilote est prêt, il appelle la tour de contrôle. Le contrôleur aérien vérifie si un créneau horaire peut être créé. Si c'est le cas, il autorise le pilote à allumer les moteurs, etc. Chaque individu - dans ce cas précis, le pilote d'une part, le contrôleur aérien d'autre part - réagit sur base de sa propre expérience et selon son propre objectif. Ils se limitent à ce qu'ils sont capables de voir et de comprendre et de cette collaboration naît un vol en toute sécurité. A chaque fois ; rien n'a été planifié à l'avance.

C'est ce qu'il nous faut : des individus qui savent chacun ce qu'ils doivent faire (donc compétents) ; un terrain de jeu clair (il s'agit ici de voler en toute sécurité dans une zone géographique déterminée, non pas à travers le monde ou n'importe

quand), et un ensemble limité de règles de fonctionnement (plus précisément, le jargon utilisé entre pilote et tour de contrôle). Comme par magie, d'un certain chaos naît l'ordre ad hoc : un ordre auto-organisé. C'est comme dans un match de foot. Tous les joueurs (sauf le gardien de but) ont le même objectif, ils savent donc ce qu'ils ont à faire : marquer un but contre leur adversaire. Le terrain de jeu est déterminé (un terrain de foot et non un terrain de basket). Il y a un minimum de règles de fonctionnement : ne pas toucher la balle avec les mains, ne pas gêner l'autre, etc. L'arbitre donne le coup d'envoi et le jeu s'organise devant les yeux des spectateurs. Le coach (le manager?) n'a pas de rôle à jouer, il est le chef de l'équipe. Le coach/chef donne la vision, l'espace, l'imaginaire, la motivation. Le coach/manager essaie de maîtriser, de contrôler.

J'aime utiliser la métaphore de la course à moto. Si vous désirez participer à une course en tant que pilote de moto, vous devez être prêt à faire basculer votre machine hors de l'équilibre à chaque virage (pas à un virage sur deux), et le plus loin possible hors de l'équilibre. Lorsque vous faites cela, vous vous approchez bien évidemment d'un point où vous pourriez

tomber dans le chaos (si vous touchez le sol avec votre genou par exemple). Il s'agit donc de maintenir la moto en déséquilibre, au plus près du chaos, tout en évitant qu'elle ne tombe dans le chaos (accident). Dans cette position la moto est "la plus créative", elle sera susceptible d'adopter le comportement nécessaire à la victoire. Si vous ne voulez ou n'osez pas le faire, ne participez pas à la course (si le but est de gagner). Ceci est également valable pour une entreprise dès lors que vous désirez participer à la compétition (l'entreprise la plus rentable, l'entreprise avec la croissance la plus grande, l'entreprise la plus responsable, etc.) Dans chaque virage (à chaque problème) le manager doit être prêt à pousser sa machine (son entreprise) hors de l'équilibre, à l'amener au plus près du chaos, tout en essayant d'éviter qu'elle ne tombe dans le chaos. C'est ce que nous appelons le management « at the edge of chaos ». C'est là, loin de l'équilibre, que votre entreprise devient créative, qu'elle devient innovante (cela aussi, la théorie de la complexité nous l'apprend). Or, que faisons-nous en tant que managers : contrôler, oui, maintenir en équilibre, et « ne jamais changer une équipe qui gagne ». Pourtant nous voulons être une entreprise innovante.

Nous voulons organiser l'innovation selon un « plan en 35 étapes », avec des décisions « go/no-go », et ensuite nous sommes étonnés que rien n'a été innové. L'innovation, la création et la créativité ont besoin d'espace, de vision, d'individus qui font exactement ce dans quoi ils sont bons, à l'intérieur d'un réseau d'individus qui sont compétents dans d'autres domaines. On n'organise pas l'innovation ; on crée l'espace pour.

Comment ça marche ? J'ai eu la chance de pouvoir aller fureter dans de nombreux projets d'innovation d'entreprises et après des années j'ai acquis la conviction que nous concevons l'innovation (et le management) à un très haut niveau d'intégration (des groupes de clients, d'employés, etc.) au lieu de la concevoir à un niveau micro. Par niveau micro je ne vise pas même l'individu, mais ses émotions, son expérience, etc. A ce niveau micro, à ce niveau « quantique », disons, d'autres lois semblent régner. Là les choses semblent « collaborer » sur base de la synchronisation (avoir lieu en même temps), de la non-localisation (nous appelons ça le hasard) et de l'« enchevêtrement ».

Ce qui un jour a été « ensemble », conserve un lien qui permettra l'interaction synchronisée, à distance, et ce, par le biais d'une sorte d'« enchevêtrement ». Nous aimons appeler cela le hasard, ou la télépathie, ou autre chose, pour éviter de devoir en faire quelque chose. Comme le disait Pauli (l'un des fondateurs de la mécanique quantique) : nous ne devons plus penser en termes de relations causales - de cause à effet - mais en termes de relations acausales (les choses « concourent à », mais il n'y a plus ni cause ni effet).

Ceci est déjà en soi un sujet extrêmement passionnant qui invite à la réflexion. Mais qui implique aussi d'importantes conséquences pour l'innovation, la création, la gestion des connaissances et l'apprentissage. Comment faire pour évoluer de manager à dirigeant ? Pour promouvoir la créativité ? Comment faire si je veux vraiment devenir une organisation formatrice ? Besoin d'idées fraîches ? ...vous pouvez bien sûr vous tourner vers un de mes livres, ou mieux encore : invitez-moi et je viendrai vous l'expliquer avec grand plaisir. 🎓



Texte : Walter Baets et Geraldine Brandão-Vandercammen
Rédaction : Danielle Losman
Photographie : remerciements à Walter Baets

Walter Baets est *Director of graduate programs* et professeur de Complexité, Connaissance et Innovation à l'Ecole Euromed de Management de Marseille. Il a occupé la chaire Philips en Information et Communication à la Nyenrode Business University, aux Pays-Bas, et il a été le directeur du Nyenrode Institute for Knowledge Management and Virtual Education. Auparavant, il avait occupé les fonctions de Doyen de la Recherche, à l'Euro-Arab Management School de Grenade en Espagne. Après plus de dix ans d'expérience dans le monde de l'entreprise, le professeur Baets a obtenu son doctorat à la Warwick Business School (Royaume-Uni) et son habilitation à l'Université Paul Cézanne (Aix-Marseille). Il est en outre thérapeute en massage ayurvédique, moniteur de plongée sous-marine, guitariste (flamenco), marin et pilote. Le professeur Baets a écrit plusieurs livres dont : *Qui sème l'ordre, récolte le chaos: un essai sur l'apprentissage humain*, *Knowledge Management and Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management*, *Complexity, learning and organizations: a quantum interpretation of business* et en 2008 *Rethinking Growth: social intrapreneurship for sustainable performance*.

Contact : walterbaets@speakersacademy.fr