

31 Mai 05

**Fonder délibérément le pilotage d'entreprise
sur des principes de la Pensée de la complexité
Retour d'expérience**

Marie-José Avenier
avenier@free.fr

Mai 2005

1. Notions de la Pensée complexe telles qu'elles ont été présentées aux salariés BI.....	3
1.1. La complexité au cœur du meeting 2000	3
1.2. La Pensée complexe en 2001, deux points focaux : cercles vertueux et différences culturelles	7
1.3. La complexité en 2002 : bouillonnement collectif et principe dialogique.....	8
2. Pourquoi avoir présenté ces notions aux salariés ?	9
2.1 Pourquoi ces notions-là ?	9
2.2 Pourquoi avoir présenté ces notions difficiles à l'ensemble des salariés ?.....	10
2.3 Qu'ont retenu les salariés de BI de ces notions ?	10
3. Cet enracinement complexe a-t-il suscité des fonctionnements inhabituels ?.....	11
3.1. Une organisation en réseau, sans centre de profit local, soutenue par un logiciel intégré	11
3.2. L'instauration d'un fonctionnement en équipes apprenantes empowered.....	13
3.3. Des meetings stratégiques conçus pour que chaque salarié BI soit porteur de la stratégie BI	14
3.4. Un recrutement particulièrement attentif à la capacité de s'inscrire dans la culture BI15	
3.5. Une conception dialogique des processus mis en place.....	15
Discussion et conclusion	16
Références	17

Résumé

Cette contribution propose une relecture de l'expérience d'une entreprise en matière d'intégration de principes de la Pensée complexe pour penser ses modes de fonctionnement. Cette relecture a été guidée, entre autres, par les questions suivantes.

Quelles raisons ont bien pu conduire la dirigeante de cette entreprise de 200 personnes opérant dans un secteur des plus traditionnels, le transport international routier de fret, à se référer à des notions de la Pensée complexe pour penser le fonctionnement de son entreprise ? Quelles notions ont été effectivement mobilisées et comment celles-ci se sont-elles incarnées dans des processus et

dispositifs concrets ? En quoi ces modes de pilotage diffèrent-ils des modes "traditionnels", au sens de inattentifs aux principes de la Pensée complexe ? Pourquoi la dirigeante a-t-elle jugé important de présenter à l'ensemble des salariés de son entreprise les notions qui l'ont inspirée ? Comment les leur a-t-elle présentées et qu'en ont-ils retenu ?

Mots-clés : Pensée complexe ; principe dialogique ; récursivité ; organisation en réseau : empowerment ; organisation apprenante.

Abstract

This article proposes an investigation of a firm's experience in devising its functioning modes on the basis of complex thinking. This investigation is guided by the questions such as the following ones. For which reasons did the top manager of a 200 persons' firm operating in a very traditional industry, namely international road freight transport, decide to refer to notions from complex thinking to devise her firm's functioning modes? Which notions actually inspire her and how have these notions been embodied in concrete managerial devices and processes? In which respect do these managerial devices and processes differ from traditional ones, i.e. from managerial devices and processes that are not mindful to principles of complex thinking? Why did this top manager deem important to introduce all her firms' employees to these difficult notions that inspired her? In which manner did she present them to her employees? What did they remember about these notions a few years later?

Key words: complex thinking; dialogical principle; recursiveness; network organization: empowerment; learning organization.

**Fonder délibérément le pilotage d'entreprise
sur des principes de la Pensée de la complexité**
Retour d'expérience
Marie-José Avenier
avenier@free.fr

Quelles raisons ont bien pu conduire la dirigeante d'une entreprise de 200 personnes opérant dans un secteur des plus traditionnels, le transport international routier de fret, à se référer à des notions de la Pensée complexe pour penser le fonctionnement de son entreprise ? Quelles notions ont été effectivement mobilisées et comment celles-ci se sont-elles incarnées dans des processus et dispositifs concrets ? En quoi ces modes de pilotage diffèrent-ils des modes "traditionnels", au sens de inattentifs aux principes de la Pensée complexe ? Pourquoi la dirigeante a-t-elle jugé important de présenter à l'ensemble des salariés de son entreprise les notions qui l'ont inspirée ? Comment les leur a-t-elle présentées et qu'en ont-ils retenu ?

Telles sont les questions qui sous-tendent notre relecture de l'expérience de cette entreprise, le groupe Beauvais International (BI). La connaissance que nous en avons est celle d'un chercheur en sciences de gestion qui étudie le fonctionnement de cette entreprise depuis 1998 à partir d'entretiens conduits au sein de cette entreprise (17 personnes différentes interrogées en 2003 sur les 200 personnes que compte cette entreprise, et 15 entretiens avec la dirigeante réalisés en dehors de l'entreprise¹ entre 1998 et 2005), d'observations directes (9 jours passés dans l'entreprise, dont deux dans le cadre des meetings stratégiques² 2002 et 2003), et de l'examen de divers documents produits dans cette entreprise : les supports papiers des différents meetings stratégiques qui ont été organisés depuis 1991, des offres-clients, des rapports de visites et des rapports d'activités d'agents commerciaux, etc.

Les notions de la Pensée complexe que la dirigeante a explicitement mobilisées, telles qu'elles ont été présentées à l'ensemble des salariés de l'entreprise au cours des meetings stratégiques annuels, seront évoquées dans une première partie. Puis, dans une deuxième partie, nous tenterons de comprendre les raisons qui ont incité la dirigeante de cette entreprise à recourir à ces notions et à les présenter aux salariés de son entreprise. Enfin, dans une troisième partie, nous discuterons quelle incidence a eu cette référence à la Pensée complexe sur les modes de fonctionnement de cette entreprise : en quoi les processus mis en œuvre dans cette entreprise portent-ils l'empreinte de leur enracinement complexe ? Qu'est-ce que cet enracinement complexe change en termes de dispositif de pilotage ?

1. Notions de la Pensée complexe telles qu'elles ont été présentées aux salariés BI

La Pensée complexe a été explicitement abordée au cours des meetings stratégiques 2000, 2001 et 2002. Examinons de quelle manière, en nous appuyant sur les copies papiers des transparents qui ont été projetés au cours de ces meetings.

1.1. La complexité au cœur du meeting 2000

Le meeting 2000 commence par retracer les évolutions qu'ont connu au cours de la décennie précédente les relations hiérarchiques dans l'entreprise, l'informatique, les liens entre les différentes

¹ Pour des raisons de commodité d'accès, ces entretiens ont été réalisés à Paris où réside la dirigeante, et non pas à Beauvais où est située l'entreprise;

² Les meetings stratégiques sont des réunions d'une journée que la dirigeante organise annuellement depuis 1996 (et reproduites à trois dates différentes chaque année au mois de juin, afin que tous les salariés de l'entreprise puissent y participer). Ces réunions sont destinées à expliquer à l'ensemble des salariés BI la vision stratégique, la stratégie, les orientations stratégiques et les aspects spécifiques sur lesquels l'entreprise se focalisera au cours de l'année à venir.

entités nationales³, les relations entre les agents commerciaux, le management des équipes opérationnelles. Ce "travelling arrière" met en évidence l'évolution de l'organisation de BI (cf. figure 1) vers une organisation en réseau soutenue par un logiciel intégré mis en place sur un réseau par liaisons spécialisées reliant les dix sites de l'entreprise (situés dans cinq pays différents) via un AS400 implanté à Beauvais. De nombreuses interactions existent désormais entre les différentes équipes et les différents services, et au sein des diverses équipes opérationnelles qui ont été instituées en "équipes apprenantes empowered" en 1997 (§.3.2) et fonctionnent toutes ainsi depuis 2000.

Puis vient un préambule sur la complexité :

- ☛ La complexité est définie en référence au "monde vivant et à son évolution", comme synonyme de "comportant de multiples interactions", en précisant que complexe "ne veut pas dire compliqué".
- ☛ Il est indiqué qu'un monde imprévisible et complexe remet en cause les méthodes et raisonnements qui prévalaient auparavant, à savoir : le raisonnement linéaire ("les mêmes causes produisent les mêmes effets") ; les optimisations séquentielles (qui reviennent à considérer que "le tout est simplement la somme des parties") ; les décisions pyramidales (l'organisation est une fin en soi).
- ☛ Les systèmes complexes sont décrits comme fonctionnant avec les règles de base suivantes : ils fonctionnent en réseau, tous les agents sont en interaction permanente, ils sont soumis continuellement à des phénomènes aléatoires.

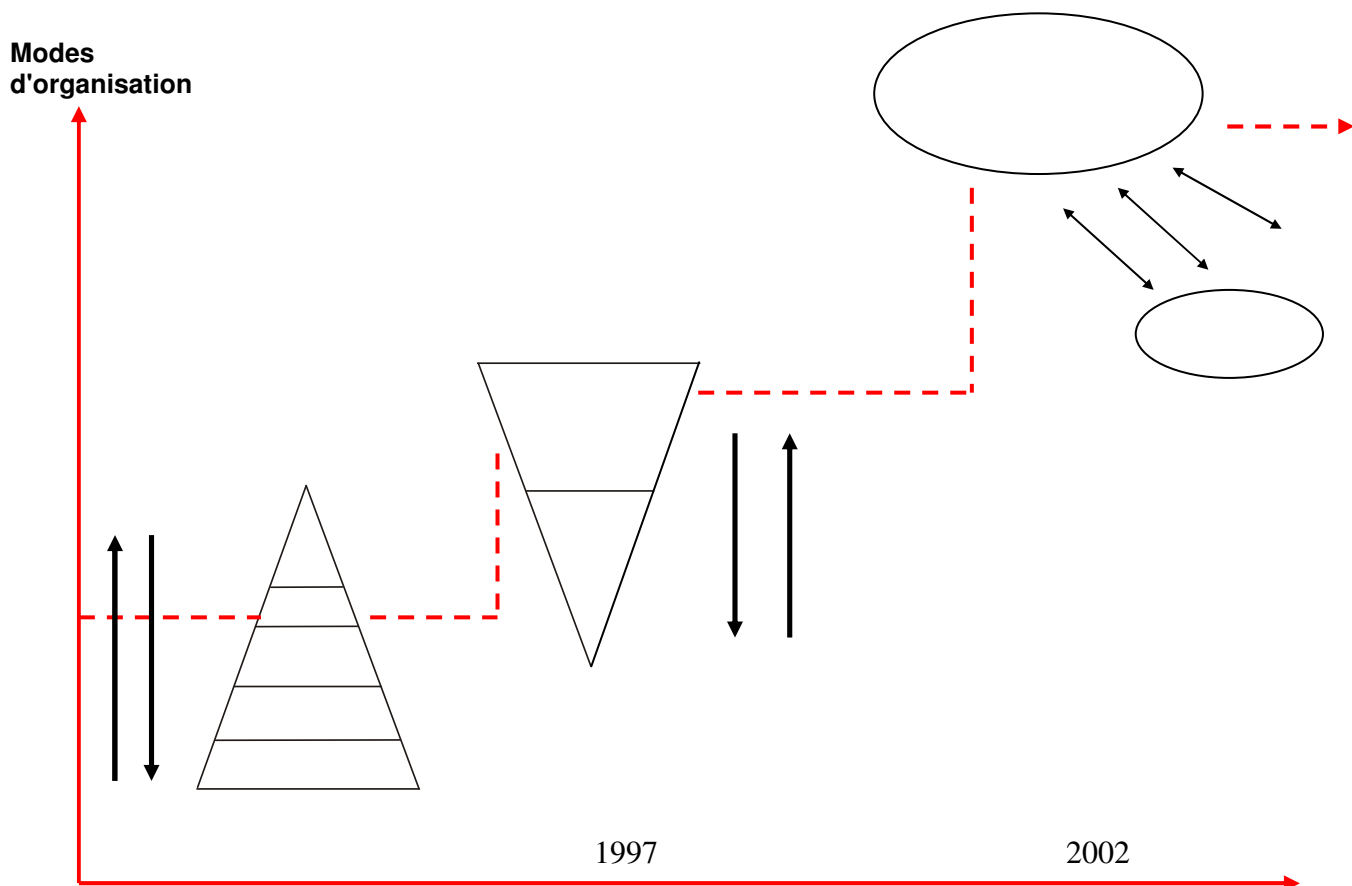


Figure 1 : Evolution de l'organisation de Beauvais International

³ BI est implantée dans cinq pays européens : France, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Allemagne.

Le projecteur est ensuite mis sur six notions représentées graphiquement comme interdépendantes (cf. figure 2). Ces notions sont brièvement définies puis illustrées sur des exemples de fonctionnement de BI effectif ou souhaité :

- ✱ **Emergence** : "des compétences nouvelles issues spontanément des autres règles". Parmi les illustrations relatives au fonctionnement de BI : les capacités d'anticipation et les capacités d'adaptation qui ont émergé chez BI ; diverses idées qui ont émergé dans l'action, dans divers services de l'entreprise, telles que les options, les offres de service sans prix, les tables de flexibilité, etc.
- ✱ La **régulation** est définie comme la "prise en compte des complémentarités et des interactions afin d'éviter des dérives et permettre un équilibre de vie". Par exemple, le fait d'attribuer aux opérationnels les missions de court terme et aux directeurs les missions de moyen et long termes leur permet de "se nourrir mutuellement tout en ayant des missions différentes" ; "la compréhension forte par chacun de la vision et de la stratégie pour permettre le recentrage de chacun".
- ✱ L'**auto-organisation** est définie comme "des règles simples qui se répètent". Elle est illustrée par le fonctionnement de BI en équipes apprenantes "empowered" (mises en pouvoir) qui permettent le partage d'idées et de développements réalisés dans le réseau.
- ✱ L'**auto-catalyse** est identifiée à "l'amplification d'un développement". Elle est présentée comme rendue possible chez BI par le fait que "le fonctionnement des équipes opérationnelles n'est plus sous la tutelle de directeurs nationaux".
- ✱ La **co-évolution** est définie comme une "évolution conjointe des systèmes". Exemples de co-évolution chez BI : équipes et personnes composant l'équipe ; BI et ses clients ; BI et son marché.
- ✱ L'**autosélection** est présentée comme signifiant "envahir le milieu", et s'illustrant chez BI par les exemples suivants : "les équipes éliminent ceux qui n'ont pas la qualité d'engagement", la segmentation clients, la définition de prospects cibles, le fonctionnement en réseau des agents commerciaux avec la notion de boucles positives et boucles négatives.

Puis viennent divers développements sur le fonctionnement de BI effectif ou souhaité par sa dirigeante, mettant en jeu les notions qui ont été présentées.

- ✱ Evocation de divers cercles vertueux (identifiés à des effets boule de neige ou à des rendements croissants) :
 - l'amélioration spontanée des performances ;
 - les compétences réseau en évolution permanente ;
 - l'empowerment, qui, par autosélection, coupe le cordon ombilical avec les directeurs, et active la vie du frontline⁴ en réseau, implique le renforcement de la capacité apprenante du réseau par des échanges intenses et intensifiés ;
 - le positionnement commercial de BI (connaissance des problématiques industrielles, dialogue avec les prospects/clients, co-crédation de solutions avec les clients...) différencie de plus en plus BI du marché.
 - La co-crédation de solutions avec les clients présentant des avantages perçus par les clients, permet un développement durable et adaptatif avec les clients qui renforce de plus en plus la capacité qu'a BI de co-créditer des solutions avec ses clients.

Cette évocation de cercles vertueux s'achève sur une observation et une piste. L'observation : ces cercles vertueux permettent aux systèmes de se développer de manière ouverte, diversifiée ; BI est dans une stratégie chemin faisant.

La piste : les compétences émergentes deviennent à terme des cercles vertueux une fois intégrés.

⁴ Les agents de frontline sont les agents opérationnels qui sont en contact avec les clients.

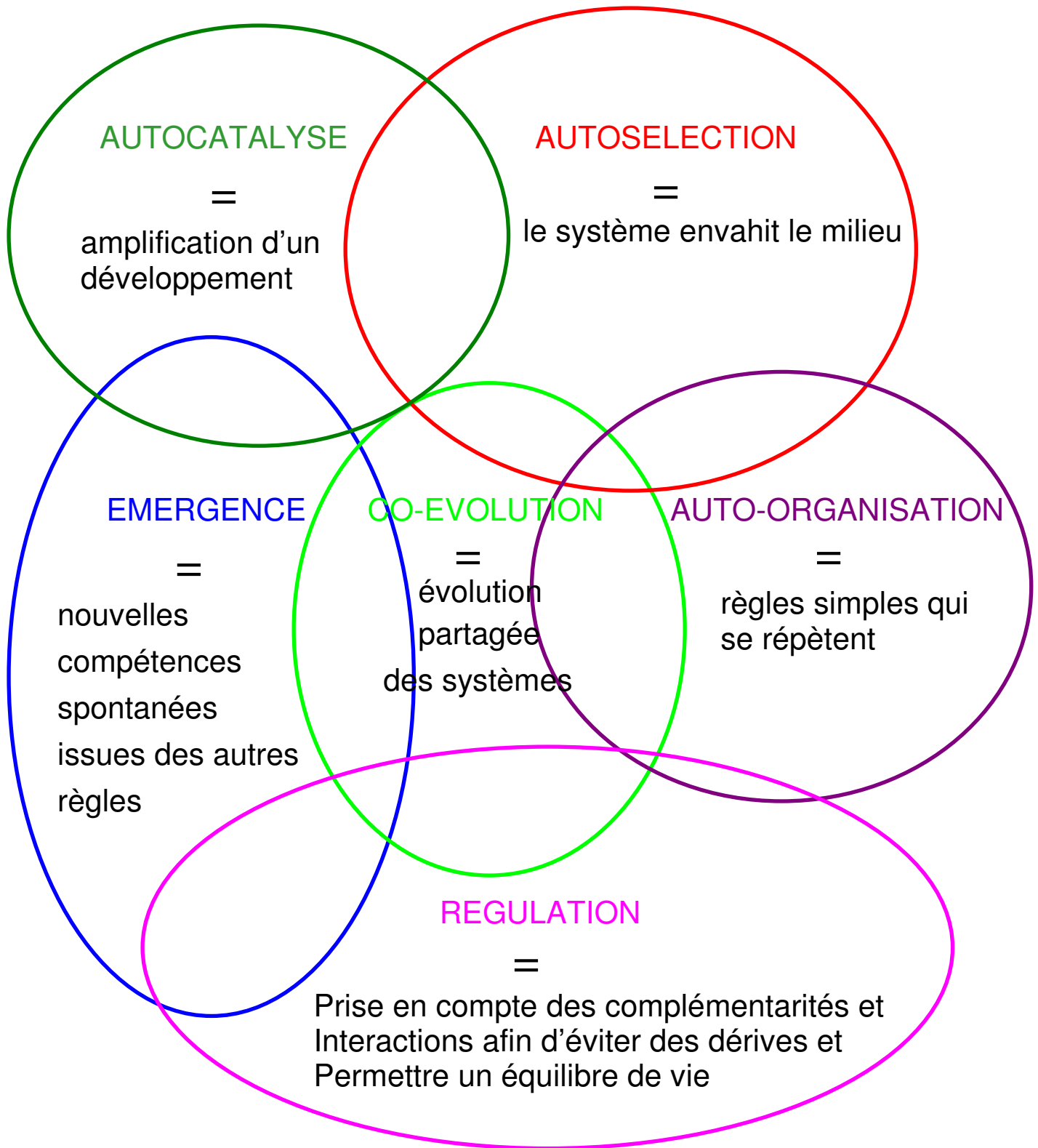


Figure 2 : Notions de la Pensée complexe présentées en 2000
(Document interne Beauvais international)

✿ Propos sur le caractère adaptatif de la vie et des systèmes complexes face à un monde imprévisible et complexe. La dirigeante en conclut que l'entreprise doit être adaptative et que s'inspirer du mode de fonctionnement du vivant pour l'organisation de l'entreprise permet d'utiliser l'expérience acquise par les sciences de la complexité. Elle décrit alors diverses caractéristiques de BI : entreprise adaptative, apprenante, innovante, souple, flexible, épanouissante, créative, évolutive, humaniste... Et conclut : en devenant tous conscients des choix stratégiques et d'organisation de BI, nous devenons des catalyseurs capables de renforcer les capacités vertueuses de l'entreprise adaptative.

✿ Retour sur la stratégie d'intimité client et la vision d'économie du sens introduites au cours du meeting 1997. En 2000, la dirigeante de BI les explique de la manière suivante :
L'élément fédérateur de BI est sa stratégie d'entreprise : l'intimité client. Ce choix stratégique repose sur trois idées :

1. l'entreprise historiquement a toujours cherché à servir au mieux et de manière personnalisée ses clients. Sa démarche a toujours été de faire plus que le marché.
2. l'intimité client est basée sur le principe de co-évolution et est donc en cohérence avec l'organisation des systèmes complexes.
3. l'intimité client consiste à co-crée avec le client des solutions qui sont porteuses de valeur ajoutée et donc de sens. Nous créons du sens... Rappelerez-vous la vision de "l'économie du Sens"...

or l'homme devient co-pilote d'une co-évolution impliquant le monde vivant, les sociétés humaines, les machines, les réseaux, les villes, l'écosphère.

En tant que co-pilote, l'homme doit être conscient et acteur des règles de fonctionnement des systèmes complexes, apporteur de solutions et de Sens, d'où cette vision basée sur l'économie du Sens.

Enfin, le document s'achève par quelques textes d'une page présentés comme "à lire...", illustrant les notions de la Pensée complexe qui viennent d'être introduites : co-évolution entre l'homme et la voiture ; co-évolution entre l'homme et l'internet ; auto-organisation et émergence, l'histoire de la simulation d'un vol d'étourneaux ; autocatalyse et autosélection ; auto-organisation : l'exemple des nuages ; émergence : l'exemple des fourmis ; régulation.

1.2. La Pensée complexe en 2001, deux points focaux : cercles vertueux et différences culturelles

Après divers éléments d'ordre commercial, stratégique et managérial⁵, dans un chapitre intitulé : Complexité et cercles vertueux, le meeting 2001 reprend plusieurs notions de la Pensée complexe qui avaient été présentées en 2000, en les interprétant dans une perspective de management d'entreprise.

La dirigeante revient sur le fait que "complexe ne veut pas dire compliqué".

Elle indique que voir l'entreprise comme un système compliqué signifie : organiser l'entreprise par morceaux (organisation séquentielle) où chaque morceau (territoire) est un centre de profit, et où le lien entre chaque territoire est prédéterminé. Dans un même territoire, chaque responsabilité est prédéterminée, chaque service sait sur quoi il sera évalué, noté, et il évite de sortir des rails qui lui sont fixés.

Elle explique ensuite que le fait de ne pas appréhender l'entreprise comme un système complexe consiste à refuser le caractère interactif de la vie. Par souci de contrôle, de maîtrise, le système considéré comme compliqué développe inévitablement des cercles vicieux comme réponse à ce

⁵ Telles que, notamment, la cible de prospection et le cycle de décision d'achat, divers outils d'aide à la création d'ouverture d'esprit, diverses explications sur la vision économie du sens, la manager learning team

refus de prise en compte de l'interactivité, de l'ouverture, de la complexité. Exemples de cercles vicieux indiqués :

- affirmer son autorité sur ses subalternes,
- justifier sa position par plus de contrôle
- réduire l'autonomie de la base
- la concurrence interne détruit l'entraide.

Le système complexe est décrit comme :

- ☀ adaptatif
- ☀ mobilise des talents diversifiés
- ☀ chaque élément porte en lui le code génétique du tout
- ☀ il s'auto-organise
- ☀ le désordre y est source d'innovation :
 - par l'autonomie des équipes
 - par le client placé au centre
 - par la co-évolution et l'émergence
- ☀ il est doué de cercles vertueux.

Exemples donnés de cercles vertueux à l'œuvre chez BI :

- capacité de fonctionner sans directeur
- clarté de raisonnement
- partage avec le réseau recherché et facile.

Le document souligne les différences en matière d'organisation et de liens dans les systèmes compliqués et dans les systèmes complexes :

- dans les systèmes compliqués : organisation pyramidale et liens de type organigramme en réseau,
- dans les systèmes complexes : organisation en cellules interactives se recoupant partiellement et liens multidirectionnels.

Ce chapitre sur "Complexité et cercles vertueux" s'achève par la conclusion suivante :

Le vivant nous apprend qu'il faut ce bouillonnement collectif orienté dans un champ de forces visionnaires pour créer le big bang innovateur.

La capacité d'expansion des valeurs de BI dépend du bouillonnement collectif que vous serez tous capables de faire vivre, dans le cadre de notre vision et stratégie.

Vous devez tous apprendre à vous dépasser et à réfléchir à "comment faire" plutôt que d'attendre que nous vous fournissions toutes les clés applicatives. De plus, nous sommes dans l'incapacité d'apporter la diversité des réponses que vous avez tous en vous. Cette diversité est source de richesse.

Vous devez être des testeurs permanents. Et quand vous testez, vous devez réfléchir aux tests que vous avez faits et débattre avec d'autres de l'intérêt de vos expériences."

Le meeting continue avec des éléments concernant l'implantation de BI en Espagne réalisée en 2001, et s'achève sur un chapitre intitulé : Complexité et différences culturelles entre les divers pays où BI est implanté. Il se conclut par un transparent illustrant sur ce thème les six notions de la Pensée complexe présentées en 2000.

1.3. La complexité en 2002 : bouillonnement collectif et principe dialogique

En 2002, la Pensée complexe continue à imprégner le propos, mais elle n'apparaît plus comme l'argument emblématique du meeting. La dirigeante revient notamment sur la notion de bouillonnement collectif qu'elle définit comme "votre capacité à exceller, à développer les valeurs ajoutées BI, à innover et partager, à développer votre écoute client, à identifier les besoins

industriels, à adapter le réseau formel, c'est-à-dire à faire évoluer BI. Le réseau informel peut pallier les insuffisances du réseau formel. Il doit le nourrir et le faire évoluer, sinon l'entreprise se rigidifie, ne vit plus".

Plus loin, elle indique que la complexité consiste à rendre cohérentes des logiques contradictoires⁶ telles que ordre et désordre, autonomie et solidarité, centraliser et décentraliser, court terme et long terme, analyse et synthèse, agir et penser.

En 2003, la Pensée complexe imprègne toujours le propos, mais aucune référence particulière n'y est faite explicitement.

En 2004, il n'y a pas eu de meeting stratégique dans sa forme habituelle, mais plusieurs meetings restreints s'adressant à différentes catégories de salariés (agents commerciaux, agents opérationnels) et ciblés sur des problématiques spécifiques. Au cours de ces réunions la Pensée complexe n'a pas été abordée en tant que telle.

2. Pourquoi avoir présenté ces notions aux salariés ?

Nous examinerons tour à tour les raisons qui ont conduit la dirigeante à s'inspirer de notions de la Pensée complexe et de certaines plutôt que d'autres (comme par les notions d'enaction, d'ordre par le bruit, etc.), et à les présenter à l'ensemble des salariés de son entreprise. Puis nous nous interrogerons sur ce que ceux-ci en ont retenu.

2.1 Pourquoi ces notions-là ?

La dirigeante de BI est intimement convaincue de la pertinence de la métaphore du monde vivant, et par suite de l'élargissement des modes de réflexion critiques et constructifs qu'offre la Pensée complexe, pour penser le fonctionnement de l'entreprise, même si cette pertinence n'est jamais argumentée explicitement dans les transparents des meetings.

Il est probable que sans que la dirigeante de BI en ait connaissance, les notions qu'elle a présentées lors des meetings correspondent précisément à six des "sept principes guides pour penser la complexité" avancés par E. Morin (1999, pp. 261-265). Ce sont donc des notions qui peuvent être considérées comme étant au cœur de la Pensée complexe.

1. le principe d'**émergence** selon lequel "le tout est plus que la somme des parties", que E. Morin appelle aussi principe systémique ou organisationnel ;
2. le principe **hologrammatique** qui met en évidence cet apparent paradoxe des systèmes complexes où non seulement la partie est dans le tout, mais où le tout est inscrit dans la partie. La dirigeante de BI l'exprime par la formule : "chaque élément porte en lui le code génétique du tout" ;
3. le principe de la **boucle rétroactive** qui est un mécanisme de régulation rompant avec le principe de causalité linéaire ;
4. le principe de la **boucle réursive** : dans une telle boucle, les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit. Cela correspond au phénomène que la dirigeante de BI désigne par autocatalyse ;
5. le principe d'**auto-éco-organisation**. Il se retrouve dans la combinaison des principes d'auto-organisation et de co-évolution présentés par la dirigeante de BI.
6. Le principe **dialogique**, qui unit deux principes ou notions qui devraient s'exclure l'une l'autre, mais qui sont indissociables en une même réalité. Cette notion a été introduite en 2002 dans le principe d'action : "rendre cohérentes des logiques contradictoires" (§I.1.3).

Le septième principe porte sur "la réintroduction du connaissant dans toute connaissance (...) : toute connaissance est une reconstruction/traduction par un esprit/cerveau dans une culture et un temps donnés". Ce principe n'a évidemment pas été énoncé en tant que tel au cours des meetings stratégiques. Pourtant, les salariés de BI semblent l'avoir intégré dans le cas particulier de

⁶ L'expression "rendre cohérentes des logiques contradictoires" est à entendre au sens du principe dialogique défini dans le §2.1 ci-après.

l'interprétation d'un message par des salariés BI de cultures nationales différentes (cf. §1.2 ci-dessus et §2.3 ci-après).

2.2 Pourquoi avoir présenté ces notions difficiles à l'ensemble des salariés ?

Pourquoi avoir présenté ces notions abstraites et relativement difficiles à l'ensemble des salariés BI ? La métaphore du système vivant et la référence aux sciences de la complexité ont-elles véritablement inspiré la réflexion de la dirigeante sur les modes de fonctionnement à mettre en place dans son entreprise ? N'ont-elles pas uniquement servi de caution scientifique pour légitimer des modes de fonctionnement qui auraient été conçus par d'autres voies ?

Les multiples échanges que nous avons eus avec la dirigeante de BI au fil des années nous donnent à penser que la dirigeante de BI est intimement convaincue de la complexité du monde des affaires et de la pertinence de la métaphore du monde vivant pour penser le fonctionnement des entreprises. Nous sommes persuadée que les notions de la Pensée complexe présentées au cours des différents meetings lui ont effectivement servi de guide pour penser les modes de fonctionnement de son entreprise.

Par ailleurs, elle juge essentiel que les salariés BI connaissent et comprennent les principes sous-jacents aux modes de fonctionnement mis en œuvre ou à mettre en œuvre dans leur entreprise. C'est une condition importante pour qu'ils adhèrent à ces modes de fonctionnement et soient en mesure de les mettre en œuvre correctement. En outre, cela leur donne un cadre par rapport auquel exercer leur autonomie dans la conception du "comment faire" (cf. §1.2.1 ci-dessus), et leur permet de reproduire dans leur équipe ces principes de fonctionnement : auto-organisation, régulation, stimulation de boucles positives, vigilance sur l'émergence de boucles négatives et désamorçage précoce de ces boucles, développement de réseaux informels au service de l'entreprise et pour susciter l'évolution du réseau formel, etc. Ce sont toutes ces raisons qui ont conduit la dirigeante de BI à déployer autant d'effort pour faire connaître et comprendre ces notions difficiles à l'ensemble des salariés de son entreprise. En outre, une telle attitude, qui vise le développement des connaissances des salariés BI, est dans la philosophie du fonctionnement en organisation apprenante de BI (cf. §3.2).

2.3 Qu'ont retenu les salariés de BI de ces notions ?

Lors des entretiens, qui ont été conduits en 2003, il est apparu que la complexité est un sujet sur lequel les salariés de BI ne sont pas très à l'aise (certains semblaient appréhender que nous les interrogeions frontalement sur ce thème !). Toutefois, diverses images relatives aux éléments sur la complexité présentés au cours des meetings 2000, 2001 et 2002, étaient encore présentes dans les mémoires de différents salariés BI.

La première image est que complexe ne veut pas dire compliqué. Pour certains, le qualificatif compliqué est associé à des situations où il y a de nombreux facteurs à prendre en compte, où l'on ne dispose pas des informations pertinentes pour prendre une décision. Pour d'autres, le qualificatif complexe n'a pas la connotation négative du qualificatif compliqué : lorsque la situation n'est pas compliquée mais (seulement !) complexe, cela signifie que l'on va arriver à trouver une solution. Cette vision quelque peu curieuse provient peut-être des associations complexité-cercles vertueux et complication-cercles vicieux qui avaient été présentées lors du meeting 2001 (§1.2).

D'autres images fortes concernent les "boucles positives" et les "boucles négatives" (qu'il ne faut pas laisser s'instaurer), et les différences culturelles nationales existant entre salariés BI des différents pays. Plusieurs salariés BI ont évoqué le fait qu'un même message n'est pas interprété de la même manière dans les différents pays. Par conséquent, pour certains messages importants, ils considèrent impératif de vérifier par le biais d'un échange téléphonique que leurs collègues concernés par le message sur d'autres sites l'interprètent correctement.

Certains salariés ont évoqué la notion de réseau informel. Ils nous ont déclaré que, alors que cette notion ne leur parlait pas du tout initialement, ils sont désormais convaincus du rôle important que jouent les échanges informels qu'ils ont avec d'autres salariés BI et/ou avec des clients BI. L'histoire du vol des étourneaux a également marqué certains esprits.

3. Cet enracinement complexe a-t-il suscité des fonctionnements inhabituels ?

Examinons maintenant quelques aspects du fonctionnement de BI⁷, qui ont été pensés en se référant à explicitement des principes de la Pensée complexe.

3.1. Une organisation en réseau, sans centre de profit local, soutenue par un logiciel intégré

En accord avec les propos tenus lors du meeting 2001 sur l'organisation et sur les liens dans les systèmes complexes (§1.2), la structure pyramidale initiale a été remplacée par une organisation en réseau (cf. figure 1 ci-dessus et figure 3 ci-après) comportant essentiellement deux niveaux hiérarchiques⁸ : celui de la Direction et celui du frontline. Le frontline, lui même organisé en réseau, assure le fonctionnement opérationnel de l'entreprise au quotidien. La Direction (3 personnes) donne le sens au frontline et agit en soutien du frontline.

Le fonctionnement opérationnel en réseau (formel) est soutenu et encadré par un logiciel intégré implanté sur un réseau informatique par liaisons spécialisées entre les différents sites de l'entreprise, qui est calqué sur le réseau de transport BI. Ce logiciel permet pour chaque acheminement de marchandise de ne constituer qu'un seul dossier pour toute la gestion du flux correspondant, y compris la facturation, la comptabilité et la préparation des tableaux de bord de suivi mensuel. L'information contenue dans le dossier alimente en temps réel toutes les opérations aval, ce qui permet des traitements immédiats en cas de besoin, et favorise la polyvalence des agents. Ce logiciel impose à tous les agents opérationnels BI d'utiliser rigoureusement les mêmes procédures partout en Europe. Il exécute les tâches routinières, ce qui permet aux agents de *frontline* d'investir leur temps et leur énergie sur des tâches enrichissantes axées sur la relation client. Dans la base de données, à chaque client est associé un fichier le concernant mis à jour continuellement. Celui-ci permet à l'agent de disposer d'emblée d'une connaissance importante du client qui téléphone pour un enlèvement. L'agent profite de l'appel téléphonique pour, dans la conversation, développer la connaissance que BI a de ce client et de son environnement industriel, et renseigner en temps réel le fichier le concernant. Cette connaissance continuellement enrichie de l'univers du client permet de mieux l'associer à la conception/réalisation du service qu'il attend de BI. C'est notamment en cela que l'on peut dire que le logiciel contient la philosophie de l'intimité client.

⁷ Une présentation détaillée du fonctionnement de BI figure dans (Avenier, 2005).

⁸ Les managers des équipes sont en quelque sorte dans une position intermédiaire : ils sont à la fois dans l'équipe et en position hiérarchique par rapport à elle pour certains aspects. Un manager participe au fonctionnement opérationnel et intervient en soutien aux équipiers plutôt que de manière directive (selon les termes du schéma 1 du §3.2, il est alors manager-supporter de son équipe, qui écoute et conseille). Il a par ailleurs des responsabilités hiérarchiques classiques vis à vis de ses équipiers telles que évaluer leurs compétences, proposer les évolutions de salaires annuelles, etc.

L'ORGANISATION DE BEAUVAIS INTERNATIONAL EN 2003

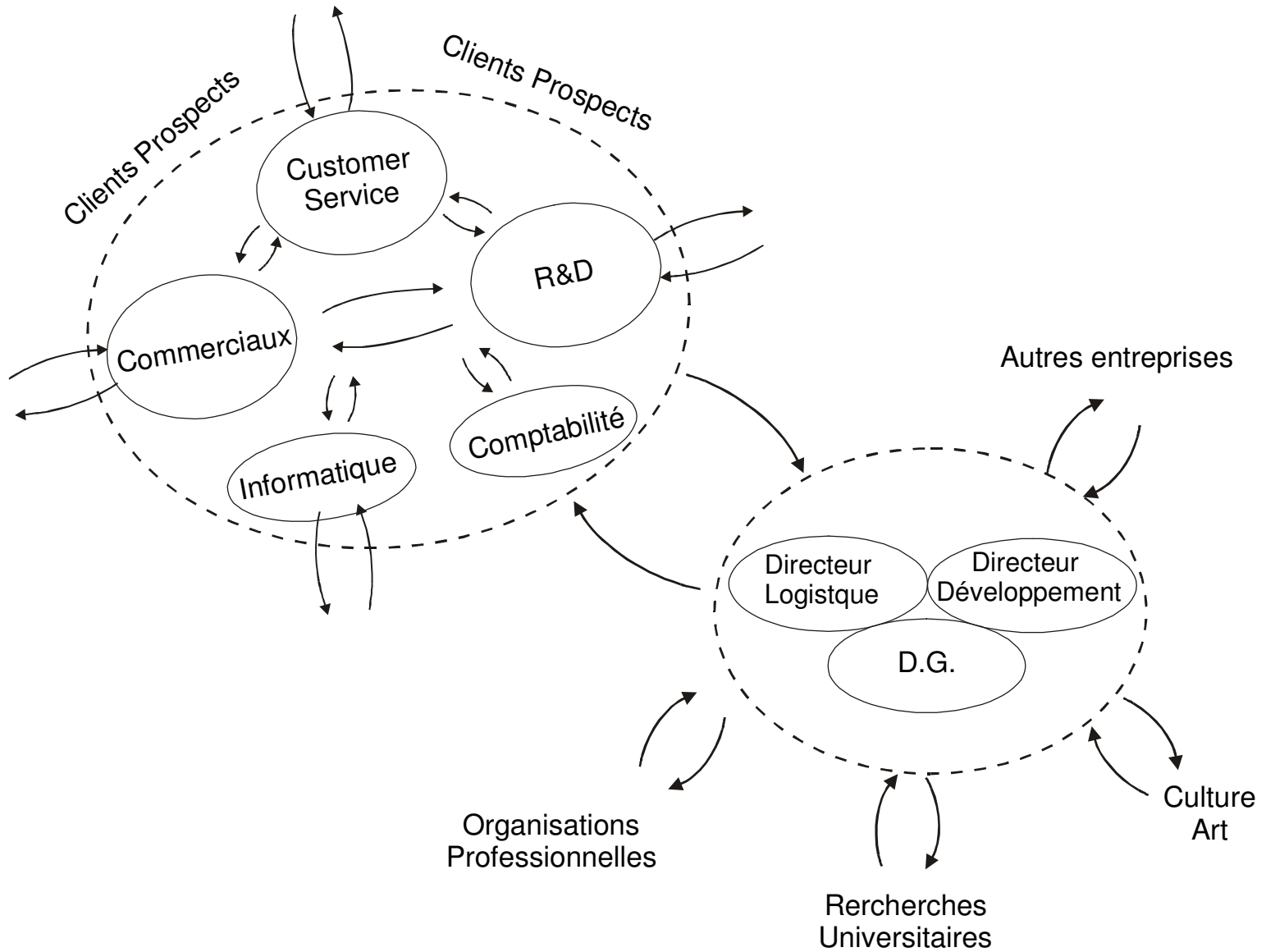


Figure 3 : L'organisation de Beauvais International en 2003
(Document interne Beauvais International)

Grâce à ce mode de fonctionnement, et à la différence de tous les concurrents de BI dans le transport international routier de fret, chaque agent opérationnel BI est ainsi porteur de l'ensemble du dossier de chaque client de son entreprise quelles que soient les localisations géographiques de l'agent, du client et du flux de marchandises concerné (cette spécificité des agents BI d'être porteurs de l'ensemble des dossiers clients de BI peut être interprétée comme une instanciation du principe hologrammatique).

Par ailleurs, les salariés sont encouragés à développer leurs réseaux informels pour nourrir et faire vivre le réseau formel (instanciation du principe dialogique).

L'instauration d'une organisation en réseau chez BI a été facilitée par le fait que BI est une entreprise de service de réseau : en reprenant la métaphore du vivant, le réseau est un mode d'organisation en quelque sorte inscrit dans les gènes de l'entreprise.

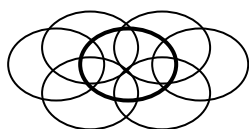
Elle a aussi été favorisée par le fait que la dirigeante de BI, en accord avec sa vision de la complexité, telle qu'elle est exprimée dans les §1.1 et §1.2, a supprimé toute référence à la notion de centre de profit local dans la gestion de BI, et aboli le management par objectifs des commerciaux. Ceci a contribué à faire disparaître la culture de territoire que ces deux modalités de gestion favorisent.

La suppression du management par objectifs des commerciaux a aussi contribué à rendre possible l'émergence du réseau commercial européen, au sein duquel tous les agents commerciaux collaborent désormais. Si l'on en croit E. Josserand (2001, p. 44-48), de tels comportements sont rares entre agents commerciaux, pour essentiellement trois raisons : l'idée de chasse gardée, la peur d'un échec de l'autre, le caractère aléatoire de la réciprocité de l'opération. La suppression du management par objectifs des commerciaux, le fonctionnement du service commercial BI en équipe apprenante, et le fait que de par le métier exercé par BI les agents commerciaux sont en situation d'interdépendances réciproques, sont trois facteurs qui ont permis aux inhibiteurs évoqués par E. Josserand de ne pas jouer chez BI.

3.2. L'instauration d'un fonctionnement en équipes apprenantes empowered

Les équipes de frontline ont été simultanément "empowered" et instituées en équipes apprenantes. L'*empowerment* (ou *mise en pouvoir*) des équipes opérationnelles de BI est défini chez BI comme la délégation d'autorité qui a été donnée à ces équipes, à partir 1997, pour assurer complètement le fonctionnement quotidien de l'entreprise en respectant le cadre défini par les contrats avec les clients, les procédures du logiciel intégré et les règles de fonctionnement de l'entreprise.

L'*empowerment* n'est donc pas mis en œuvre chez BI comme la littérature le propose : il s'agit d'*empowerment* collectif au niveau de chaque équipe opérationnelle BI, et non pas d'*empowerment* individuel de différents managers. L'*empowerment* individuel a pour conséquence de renforcer les comportements individualistes et d'inhiber l'entraide entre individus empowered, ce qui irait à l'encontre du déploiement de la culture réseau souhaitée chez BI.



Le manager écoute, conseille et motive : il est supporteur de son équipe. Ce sont ses valeurs humaines et son expérience qui lui confèrent un cercle un peu plus gras sur le schéma. Chaque membre de l'équipe est alternativement enseignant et enseigné.

Schéma 1 : L'équipe apprenante et son manager (Document interne Beauvais International)

Le fonctionnement en équipe apprenante (cf. schéma 1 ci-dessus) a été conçu en référence explicite aux travaux de M. Mack (1997), qui s'appuyaient eux-mêmes sur la notion d'organisation apprenante telle que développée à la fin des années 80 par P. Senge (1991). Les équipes apprenantes s'efforcent de mettre en œuvre un apprentissage en double boucle (Argyris & Schön, 1978), et de pratiquer la pédagogie réciproque, chacun pouvant se trouver tour à tour en position d'enseignant et d'enseigné.

Au-delà des équipes de *frontline* qui ont été formellement instituées en équipes apprenantes, des équipes apprenantes peuvent aussi être créées, après accord de la Direction générale, à l'initiative d'un groupe de personnes ayant des affinités particulières, pour résoudre un problème spécifique ou travailler sur un projet professionnel commun. Ainsi, par exemple, une équipe apprenante s'est constituée en 1999 à l'initiative de cinq agents commerciaux travaillant sur quatre sites différents de l'entreprise (Milan, Lyon, Beauvais et Bristol) afin de réfléchir à comment mieux exploiter les réseaux tant physiques qu'immatériels de l'entreprise. C'est ainsi qu'est née une idée qui a ensuite été formalisée par la Direction générale comme le *réseau commercial européen* (cf. §1.2.2).

De manière analogue, il s'est créé en 2000-2001 une *manager learning team* composée de trois managers d'équipes de *frontline*, qui s'est progressivement généralisée à l'ensemble des managers d'équipes opérationnelles.

Ce mode de fonctionnement est à la fois soutenu et encadré par le logiciel intégré. Il permet de tirer parti de la combinaison de phénomènes d'émergence que suscite le travail d'équipe et de phénomènes de récursivité liés au fonctionnement en organisation apprenante. En effet, l'institutionnalisation des émergences qui naissent du fonctionnement des équipes apprenantes sous forme de procédures nouvelles modifie en général les conditions-mêmes de fonctionnement de ce dispositif. Elle suscite souvent l'instauration temporaire d'équipes apprenantes nouvelles pour tester et mettre au point cette nouvelle procédure⁹.

3.3. Des meetings stratégiques conçus pour que chaque salarié BI soit porteur de la stratégie BI

Les meetings stratégiques ont lieu annuellement. Ils se déroulent sur une journée, et sont reproduits chaque année à trois dates différentes afin de permettre à tous les agents BI qui le souhaitent, d'y participer. Au cours du meeting, la dirigeante présente les évolutions émergentes qu'elle souhaite formaliser et/ou dont elle souhaite encourager le développement délibéré, et lance quelques pistes nouvelles dans lesquelles elle désire que BI s'engage. Les évolutions émergentes correspondent souvent à des idées que des agents BI ont proposées à l'un ou l'autre des membres de l'équipe de direction, qui l'a alors travaillée directement avec l'agent concerné, puis fait expérimenter à petite échelle. La dirigeante prépare ces meetings avec ses deux directeurs en prenant appui sur le travail interactif qu'ils ont effectué tout au long de l'année avec des agents BI.

Ces meetings sont destinés à permettre à chaque salarié de l'entreprise de mieux connaître et comprendre la stratégie générale de l'entreprise, *l'intimité client* (Treacy & Wiersema, 1993), et la vision plus globale dans laquelle cette stratégie s'inscrit, *l'économie du sens* (Mack, 1997), ainsi que les orientations spécifiques retenues pour l'année à venir afin que (cf. §1.2) "chaque élément porte en lui le code génétique du tout" (principe hologrammatique). Autrement dit, pour que la vision, la stratégie et les orientations spécifiques de l'année lui servent de guide dans ses décisions et ses actions quotidiennes.

Mettre en œuvre une stratégie d'intimité client signifie chez BI "créer avec ses clients industriels une complicité qui permette de développer à tout moment des services adaptés à l'amélioration de leurs objectifs industriels et commerciaux". Ceci passe par l'accompagnement de chaque client dans une réflexion sur ses processus industriels et ses flux logistiques, afin de co-définir avec lui une solution logistique adaptée à sa situation spécifique, dans une perspective de co-création d'un surcroît de valeur à partager.

Le fait que chaque offre faite à un client qui se trouve au cœur de la cible visée par BI soit conçue de manière interactive par trois personnes de métiers différents : le client, un agent

⁹ cf. §1.2 : "Vous devez être des testeurs permanents. Et quand vous testez, vous devez réfléchir aux tests que vous avez faits et débattre avec d'autres de l'intérêt de vos expériences".

commercial BI et un agent du Bureau d'études BI, permet de tirer parti des phénomènes d'émergence qui se produisent dans le travail interactif.

Par ailleurs, BI s'efforce de mettre en œuvre sa stratégie d'intimité client de manière à ce qu'elle soit porteuse de récursivité positive : co-crée avec un client une offre qui génère un surcroît de valeur pour lui, qui l'incitera à développer plus amplement ses relations avec BI, ce qui devrait permettre de co-crée des offres génératrices de valeur encore plus importante, et ainsi de suite.

3.4. Un recrutement particulièrement attentif à la capacité de s'inscrire dans la culture BI

La croissance interne par le biais du recrutement est le seul mode de croissance qu'ait connu BI au fil de ses 45 années d'existence. Le recrutement est attentif à sélectionner des candidats qui présentent des attitudes de vie en phase avec l'esprit BI, parce que, comme le précise la dirigeante de BI au cours du meeting 1998, "Faire bien son travail ne suffit pas, il faut avoir l'esprit Beauvais International, considéré comme un réseau apprenant".

Les attitudes de vie recherchées sont : aimer la relation-client, aimer travailler en équipe, avoir envie d'apprendre, aimer partager, être généreux, être curieux, aimer prendre des initiatives, prendre son travail comme un challenge, etc.

Ce mode de recrutement facilite l'intégration des agents dans l'entreprise. Chez BI le turn over est faible. De nombreux salariés sont chez BI depuis plus de 30 ans et n'ont jamais travaillé ailleurs. "*Chez BI, on reste deux ans ou toute sa vie*" nous a été déclaré à plusieurs reprises.

Il permet aussi de tirer parti de la relation récursive qui relie la culture individuelle des salariés d'une entreprise et la culture de cette entreprise : le recrutement ainsi conçu contribue à perpétuer la culture de réseau apprenant qui règne chez BI.

3.5. Une conception dialogique des processus mis en place

La dernière influence de la Pensée complexe que nous mettrons en relief, est la conception dialogique des dispositifs de gestion. Ceux-ci sont conçus de manière à maintenir une tension entre les pôles ago-antagonistes qu'ils mettent en jeu, tels que court terme/long terme ; local/global ; autonomie/solidarité ; délibéré/émergent ; formel/informel ; manager leader/manager supporter ; empowerment/ régulation ; agir/comprendre (soyez des testeurs), etc. Examinons comment cela est réalisé concrètement.

Ainsi que le montre la figure 3 ci-dessus, BI est organisée de manière à maintenir une tension entre la Direction qui se préoccupe du moyen et du long terme de l'entreprise, et le frontline qui assure le fonctionnement de l'entreprise au quotidien : la Direction donne le sens et définit le cadre d'action du frontline, et elle lui apporte son soutien en cas de besoin.

La dialogie local/global s'exerce notamment à travers la règle d'adaptation des processus et procédures de l'entreprise aux particularités locales de ses différents sites européens. Parmi les propositions d'adaptation locale émises par les sites, ne sont acceptées que celles dont l'implémentation sur tous les sites de BI fait sens et "apporte" à l'entreprise. La modification de la procédure est alors immédiatement effectuée et mise en œuvre de manière uniforme dans toute l'entreprise. Cette règle permet à l'entreprise de tirer profit globalement d'améliorations conçues localement, tout en maintenant une uniformité de fonctionnement sur tous les sites de l'entreprise, uniformité jugée indispensable au fonctionnement efficace de cette entreprise de service de réseau.

Diverses mesures ont été prises pour que l'autonomisation des agents ne risque pas d'inhiber l'entraide et la solidarité entre agents nécessaire au fonctionnement en réseau : empowerment des équipes plutôt qu'individuel (§3.2), abolition de la notion de centre de profit local¹⁰ et du management par objectifs des commerciaux (§3.1).

Les meetings stratégiques jouent un rôle essentiel dans l'articulation entre le délibéré et l'émergent. Ils permettent de faire connaître les orientations stratégiques nouvelles qui résultent de l'intégration dans la stratégie de BI d'idées nouvelles qui ont émergé au cours de l'année précédente par le biais du fonctionnement en équipes apprenantes notamment, et que la dirigeante souhaite pérenniser.

¹⁰ Rappelons que depuis 1991 plus aucun des dix sites de l'entreprise n'est traité comme un centre de profit local.

Nous ne reviendrons pas sur les dialogues formel/informel et manager leader/manager supporter qui ont déjà été indiquées (respectivement §1.3 et note de bas de page 7). Le caractère ambivalent, à la fois habilitant et contraignant, du logiciel intégré qui fixe le cadre à l'intérieur duquel l'empowerment des équipes de frontline peut s'exercer, a également été déjà souligné (§3.1 et §3.2). Enfin, rappelons¹¹ que la dialogie agir/penser, qui est au cœur du fonctionnement en organisation apprenante, est présentée par la dirigeante de BI comme un principe d'action qui vaut en permanence dans toute l'entreprise.

Discussion et conclusion

Au terme de cette présentation, plusieurs questions restent à discuter. La Pensée complexe conduit-elle à mettre en œuvre des modes de fonctionnement différents de ceux en vigueur dans une entreprise dont les dirigeants ne sont accoutumés qu'au mode classique de pensée linéaire et déductif ? La manière dont les notions de la Pensée complexe ont été présentées aux salariés BI leur a-t-elle permis de comprendre ces notions et/ou de mieux comprendre les principes de fonctionnement de l'entreprise ? Quelles autres manières de faire auraient pu être envisagées ? Y avait-il vraiment un intérêt à présenter ces notions et pas seulement les modes de fonctionnement auxquels elles ont donné naissance ? Examinons ces questions tour à tour.

Les différents modes de fonctionnement présentés dans le §3 ne sont pas en eux-mêmes novateurs. La dirigeante de BI a puisé dans la littérature managériale les notions de stratégie d'intimité client, d'empowerment, d'organisation apprenante, de fonctionnement en réseau, d'articulation délibéré/émergent ou local/global, etc. Toutefois, par rapport à ces notions, BI présente au moins deux particularités : 1) avoir réussi à les mettre en œuvre concrètement alors que peu d'entreprises le font ; 2) les avoir mis en œuvre de manière intégrée, alors que dans la littérature ces notions sont abordées isolément, mais jamais conjointement.

Autrement dit, BI a réussi à combiner concrètement des éléments qui étaient disponibles de manière disparate et dont personne ne se doutait qu'ils pouvaient être articulés ensemble (et qu'il pouvait être judicieux de le faire). Chez BI, l'élément fédérateur pour articuler les différentes notions est la stratégie d'intimité client adoptée en 1996. Celle-ci tient lieu de finalité par rapport à laquelle se constituent l'identité et le sens de l'entreprise BI dans sa globalité. En effet, le fonctionnement opérationnel de l'entreprise a été complètement repensé en 1997 afin de le dédier à la mise en œuvre de la stratégie d'intimité client¹² qui venait d'être adoptée chez BI. Et toutes les évolutions délibérées du fonctionnement opérationnel de l'entreprise depuis 1997 sont pensées à la fois en référence à la stratégie d'intimité client et en recherchant la cohérence mutuelle des différents processus et procédures en vigueur dans l'entreprise.

Cette capacité à identifier les parties afin qu'elles puissent s'articuler en un tout cohérent et dans une conception dialogique des relations parties-tout, nous semble précisément être imputable au mode de pensée complexe adopté par la dirigeante de BI, qui ne se réduit pas exclusivement à la pensée cartésienne linéaire et disjonctive traditionnelle. Chaque notion prise individuellement n'est pas novatrice. C'est la manière de penser la combinaison des différentes notions, de penser leur mise en œuvre et de penser leur évolution, qui est novatrice et donne son caractère original et novateur au fonctionnement de cette entreprise.

Quant aux conséquences économiques et sociales de ce mode de fonctionnement original, la longévité des salariés BI dans leur entreprise ("*deux ans ou toute sa vie !*", cf. §3.4), et le taux de rentabilité, étonnamment élevé pour le secteur d'activité, que connaît BI¹³ depuis de nombreuses

¹¹ Cf. ses propos lors du meeting 2001 : "Vous devez être des testeurs permanents. Et quand vous testez, vous devez réfléchir aux tests que vous avez faits et débattre avec d'autres de l'intérêt de vos expériences."

¹² Ainsi par exemple, le logiciel intègre la philosophie de l'intimité client (§3.1).

¹³ Ce taux a évidemment connu des fluctuations pendant les années de crise économique (notamment en 2002 et 2003). Mais au fil des années, il s'est avéré suffisamment élevé pour réussir à attirer à deux reprises (1991 et 1998) des investisseurs institutionnels dans le cadre de LBO (Leverage Buy Out), malgré deux handicaps a priori : la taille

années, donnent à penser que ce mode de fonctionnement original, pour le moins, ne semble pas avoir nuit aux performances économiques et sociales de cette entreprise.

Concernant le mode de présentation des principes de la Pensée complexe adopté par la dirigeante de BI, les notions introduites sont rarement présentées "dans l'absolu" (c'est-à-dire en référence aux sciences de la complexité en général), mais le plus souvent en référence soit au monde vivant (qui est présenté comme une source d'inspiration naturelle), soit au management des entreprises qui est le domaine où ces notions sont mises en œuvre (attitude descriptive) ou à mettre en œuvre (attitude normative).

L'hypothèse implicite sous-jacente est la pertinence de la métaphore du système vivant pour inspirer le fonctionnement de l'entreprise. Nulle part dans les supports écrits des meetings, ne figure de discussion de la pertinence de cette métaphore, alors bien d'autres métaphores auraient aussi pu être mobilisées (Morgan, 1986).

Plutôt que la rigueur formelle¹⁴, la dirigeante privilégie la facilité de compréhension de "l'esprit" des notions présentées. Pour ce faire, chaque notion est présentée par une expression simple (ce qui présente l'inconvénient d'appauvrir le sens de la notion). Chaque notion est ensuite minutieusement illustrée sur des modes de fonctionnement concrets de l'entreprise en mixant le descriptif et le normatif (au sens de la description de modes de fonctionnement souhaités par la dirigeante).

Malgré cette approche, qui se veut très pédagogique, il semble que les salariés BI ne se soient pas véritablement appropriés ces notions, et qu'ils n'aient retenu que quelques images fortes concernant certains aspects du fonctionnement de BI qui les touchent directement comme les différences culturelles nationales, le réseau informel, les boucles positives et négatives. N'aurait-il alors pas suffi de présenter directement ces éléments sans expliquer leur source d'inspiration ? Non, répond la dirigeante de BI, car elle mobilise désormais régulièrement la métaphore du vivant pour faire comprendre à ses salariés sa vision du monde. En outre, précise-t-elle : "pour que les salariés aient une liberté de pensée et d'action, et soient performants pour l'entreprise, il faut leur donner des explications beaucoup plus larges : sinon ils ne sont pas libres de choisir leur chemin de réflexion, de compréhension. Leur expliquer juste ce dont ils ont besoin pour être efficaces, c'est les réduire à peu, et ne pas considérer qu'ils peuvent eux-mêmes fabriquer leur propre chemin, chemin faisant. Or, dans cette liberté, il y a toute la capacité d'adaptation des agents de frontline. Si je devais prévoir tout ce qu'ils doivent savoir, et uniquement cela, pour être aussi bons tous ensemble qu'ils le sont, j'en serais incapable. Comme le dit Bleunstein Blanchet : Shoot for the moon. If you miss it, you will be among the stars."

Références

- Argyris, C. & D. Schön (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Londres: Addison-Wesley Publishing.
- Avenier M.J. (2005), Repères pour le développement de comportements collaboratifs intra-organisationnels. Enseignements d'une PME de services de réseau, *Cahier du CERAG*, n° 2005-13, UPMF Grenoble.
- Josserand, E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Paris : Vuibert.
- Mack, M. (1997), *Co-évolution. Dynamique créatrice*, Paris: Village Mondial.
- Morgan G. (1986), *Images of organization*, London: Sage.

modeste de cette entreprise et son secteur d'activité peu porteur (le taux de rentabilité moyen dans le secteur du transport, hors crise économique, est en effet de 3%...).

¹⁴ Par exemple, ce qui est appelé de manière imagée "autocatalyse" correspond à ce que des chercheurs dénomment "récursivité". Autre exemple, la formule "chaque élément porte en lui le code génétique du tout" exprime ce qui est connu comme le principe hologrammatique.

- Morin E. (1999), Le besoin d'une pensée complexe, in Morin E. & J.L. Le Moigne, *L'intelligence de la complexité*, Paris : L'Harmattan.
- Senge, P. (1991), *La cinquième discipline*, Paris: First.
- Treacy, M. & F. Wiersema (1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, 71(1): 84-93.