

PRÉFACE

Jean-Marie Peretti

Professeur ESSEC Business School

Rédacteur en chef de *Question(s) de management*

Le SwitchLab est incontestablement une innovation managériale majeure en matière de pratiques collaboratives interentreprises au regard de ses finalités, de son périmètre (les programmes de transformation des organisations) et, surtout, de ses modalités (traitement croisé des problématiques).

J'ai vécu ma première expérience du SwitchLab lors de l'Hackathon organisé le 21 septembre 2018 par David Autissier et Jean-Yves Guillain, coauteurs de cet ouvrage, dans le cadre des 7^{es} Rencontres Internationales de la Transformation. Ce dispositif original a mobilisé des équipes provenant de différentes entreprises partenaires des chaires ESSEC pour jouer à la fois un rôle de « client » et de « consultant ».

Ce SwitchLab a offert aux équipes d'entreprises participantes, dans une logique collaborative innovante, une belle occasion de booster leurs projets de transformation. Il a permis de régler ou d'accélérer leur projet de transformation grâce à l'apport de pistes de solutions disruptives car pensées « *out of the box* ». Il a également développé la capacité des membres des équipes consultantes à poser les bonnes questions, à diagnostiquer une situation selon une perspective élargie et à présenter leurs solutions. Il a enfin favorisé le partage d'idées entre équipes, appris à travailler entre organisations issues de secteurs d'activité différents et renforcé le réseau des « transformeurs », ce métier émergent en pleine structuration. Les résultats de cette journée, avec des solutions pertinentes, bien adaptées et innovantes au bénéfice des organisations participantes, ont validé l'intérêt de ce dispositif dans une logique « d'open collaboration » interentreprises. Cette expérience, décrite dans la première partie de cet ouvrage, s'est révélée passionnante et concluante.

Depuis leur création, en 2012 et 2017, la chaire ESSEC du Changement et la chaire ESSEC de l'Innovation Managériale et de l'Excellence Opérationnelle (IMEO) ont multiplié les occasions innovantes de partage et de travail collectif entre les dix-huit entreprises partenaires. La conception du SwitchLab par Jean-Yves Guillain, expert en accompagnement des transformations d'organisation, et David Autissier, directeur exécutif des deux chaires, répond au besoin ressenti d'un dispositif performant d'intelligence collaborative interentreprises.

Cet ouvrage permet à cet égard de découvrir en détail le SwitchLab, ses ambitions, ses principes, son séquençement-type, ses bénéfices et ses atouts. Les conditions à réunir pour assurer le succès du dispositif sont décrites et illustrées d'exemples. Favorisant le traitement de problématiques organisationnelles complexes dans une logique « d'open collaboration » interentreprises, il mérite grandement d'être mis en œuvre. Et ce, notamment parce qu'il permet de conjuguer au mieux le collaboratif, l'engagement, l'innovation et la performance en travaillant en mode « entreprise étendue ».

Jean-Yves Guillain et David Autissier présentent également plusieurs variantes du SwitchLab testées, tant en intra qu'en interentreprises, et apportent une vision élargie des modes d'utilisation possible de l'outil, ainsi que des apports spécifiques qu'il peut avoir dans des contextes différents.

L'ouvrage analyse également d'autres dispositifs qui offrent à des organisations la possibilité de confronter leurs réflexions et productions sur un mode inter-organisationnel mais, cependant, de façon sensiblement différente de celle du SwitchLab.

Dans la deuxième partie, intitulée « Le SwitchLab, une brique du collaboratif », Jean-Yves Guillain et David Autissier inscrivent cette innovation dans la perspective d'un nouvel humanisme managérial et de l'émergence d'une intelligence collaborative, terme qu'ils préfèrent à juste titre à celui d'intelligence collective, distinguant la collaboration de la coopération.

Le lecteur découvrira avec intérêt les principaux ateliers et dispositifs d'intelligence collaborative, leur fonctionnement, leurs atouts et leurs limites, ainsi que l'originalité et la valeur ajoutée du SwitchLab, outil de renforcement des compétences inter-organisationnelles, des entreprises comme des associations ou des collectivités publiques, susceptible de créer pour elles un surcroît de performance. Incontestablement, les avantages du SwitchLab apparaissent nombreux, tant sur le plan individuel que collectif.

Le mérite de cet ouvrage, clair et riche, est de faire connaître une innovation managériale qui apporte aux organisations un outil d'accélération des problématiques de transformation dans une logique inter-organisationnelle et d'échanges croisés et de donner les clés de son succès.

Cette modalité nouvelle de coopération et de coordination entre les personnes, au profit du changement dans les organisations, fait désormais partie de cette grande famille des dispositifs d'intelligence collaborative indispensables au succès des organisations. Merci à Jean-Yves Guillain et David Autissier de contribuer ainsi à la réussite des projets de transformation.

INTRODUCTION

« Le monde n'est qu'une transformation perpétuelle. »

Marc Aurèle

Qu'en est-il actuellement du modèle d'organisation ? Si l'on parle de plus en plus d'entreprise « libérée », les organisations en prennent-elles vraiment le chemin ? A *minima*, font-elles évoluer leur structure et leurs modes de fonctionnement dans un sens plus « libérant », au bénéfice aussi bien des collaborateurs que de la performance ?

Il semble, malheureusement, que le modèle prégnant, dans bon nombre d'organisations, reste celui hérité de la deuxième révolution industrielle. Le souci constant de productivité, de rentabilité et d'économie d'échelles a conduit à une prédominance d'organisations qui se caractérisent encore par une claire distinction entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent, par un fonctionnement hiérarchique et par une grande formalisation des règles et processus. Les travailleurs y sont alors considérés comme des « objets de production » ou des rouages, et non comme des sujets en croissance et des individus capables d'initiative et de créativité.

Et pourtant, pour des raisons tant culturelles qu'économiques, sociales et générationnelles, ce modèle n'est plus adapté aux enjeux et défis d'aujourd'hui, si tant est qu'il l'ait été réellement un jour... Il y a un réel besoin de changer de cadre de référence, de paradigme, afin de passer d'une logique bureaucratique et hiérarchique à une logique organique où, comme l'énonce Vincent Lenhardt, « il s'agit de créer les conditions de la libération de l'énergie du vivant. »¹ Pour ce faire, une des voies possibles est le renforcement de la culture et des pratiques collaboratives permettant à la fois d'enclencher une réelle participation des individus, de désiloter et déstratifier les organisations, de renforcer la responsabilisation à tous les niveaux et de booster la performance collective. D'une certaine façon, comme l'affirme avec justesse Aurélie Marchal, « le défi pour "réenchanter" les entreprises est de faire émerger un contre-modèle coopératif qui combine la loyauté à l'institution, le droit au débat et la volonté d'agir. »²

Ce nouveau paradigme collaboratif doit, selon les organisations, émerger ou se renforcer alors que le concept même de « changement » est devenu obsolète. Le terme était pertinent à une époque où l'adaptation des organisations au réel, c'est-à-dire aux mutations de leur environnement, passait par une série de projets successifs, ayant généralement un début et une fin. Au pire, ces projets de changement se superposaient, parvenant à retrouver, après une phase de crise, une certaine forme de stabilité. Les organisations passaient ainsi d'un état stable à un autre, d'une homéostasie à une autre.

Or, ce début du XXI^e siècle se caractérise au contraire par une instabilité permanente. Pierre Giorgini parle même de « transition fulgurante »³, combinaison d'une nouvelle révolution technoscientifique, d'un nouveau paradigme des modes de coopération entre les hommes et les machines, et d'une transition vers une économie plus créative. Naît l'espoir d'un monde nouveau, digital, globalisé, solidaire, aux connexions ultra-rapides, dans lequel les tâches de gestion rationnelle

1. Vincent Lenhardt, *Mettre le leadership au service de l'intelligence collective*, InterEditions, 2018, p. 10.

2. Aurélie Marchal, *Innovation organisationnelle et transformation managériale par le design thinking*, AM Design Thinking, 2011, p. 42.

3. Pierre Giorgini, *La transition fulgurante : vers un bouleversement systémique du monde ?*, Bayard, 2014.

de la « *data* » seront de plus en plus automatisées. Il conduira non seulement à une productivité élevée mais, surtout, à donner une importance inégalée aux activités aptes à mobiliser la créativité et l'innovation. Dans des écosystèmes où les liens sont directs et réciproques, les modes de management hiérarchiques et arborescents céderont le pas à un mode coopératif maillé dans lequel l'intelligence et l'ingéniosité prendront une place de plus en plus grande dans l'économie et ne seront plus réservées aux seuls experts.

La mise en perspective de Giorgini rejoint d'une certaine façon les prédictions de La Singularity University. Si l'on peut douter qu'une intelligence non biologique rendra dans un futur proche l'humanité tout simplement obsolète, thèse que certains de leurs chercheurs défendent au nom du transhumanisme, leur conception d'une « accélération exponentielle du changement » dans le monde, notamment à cause de la technologie, ne peut être ignorée. La technique semble en effet obéir à des impératifs de vitesse qui déconcertent la temporalité à laquelle les hommes sont naturellement assujettis. Tout comme nous déconcertent ces objets techniques de plus en plus capables de s'auto-réguler et de fonctionner comme des systèmes ouverts, s'apparentant à de véritables organismes. Le changement devrait ainsi augmenter dans nos sociétés et économies avec un facteur 10 dans les trente ans qui viennent. Autrement dit, nous devrions vivre 10 fois plus de changements au cours des trente prochaines années que ce que nous vivons actuellement.

Quelles conséquences alors pour les organisations ? D'abord, l'idée, défendue par Salim Ismail, Michael S. Malone et Yuri van Geest, que le rythme exponentiel de changement des technologies, et donc de l'environnement, impose un changement radical d'organisation et de fonctionnement aux entreprises⁴. Ensuite, que ce nouveau contexte impose de parler non plus de « changement » mais de « transformation ». Cette évolution sémantique, loin d'être un seul effet de mode, entérine en fait une quintuple évolution.

D'abord, le fait que, dans maintes organisations on soit passé de la notion de « projets de changement », à dimension locale et/ou sectorielle, à celle de « programmes de transformation » s'opérant à un niveau bien plus global et stratégique. Il existe bien entendu toujours des projets spécifiques, bien circonscrits, qu'ils soient de nature technique (nouveau CRM, nouveau SIRH...) ou organisationnelle. Mais le milieu des années 2010 voit se multiplier dans les entreprises des démarches transverses et « *corporate* » telles que des plans de transformation managériale ou des programmes de transformation liés à un déménagement de siège social et/ou au passage à un environnement de travail en « *flex office* ». Le changement « devient donc stratégique plutôt que simplement tactique. Il s'élève au niveau macroscopique de l'entreprise. Il porte sur l'objet de l'entreprise, sa forme, son être, son identité. »⁵

4. Salim Ismail, Michael S. Malone et Yuri van Geest, *Exponential Organizations : Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, Diversion Books, 2014.

5. David Autissier, Kevin Johnson et Emily Métails-Wiersch, *Du changement à la transformation. Stratégie et pilotage de transformation*, Dunod, 2018.

Si la notion de transformation a remplacé celle de changement, c'est ensuite pour signifier que ce dernier est désormais profond. Les programmes de transformation, bien plus encore que les projets de changement classiques, visent à faire évoluer radicalement la ou les cultures organisationnelles. Au regard des défis majeurs auxquels les entreprises actuelles sont confrontées (digitalisation, orientation client, développement de la qualité de vie au travail, mutation de la posture managériale, etc.), il s'agit désormais avant tout de faire évoluer les comportements individuels et les modes de fonctionnement collectifs. La finalité est de rompre, progressivement, avec les habitudes et les routines qui caractérisent le fonctionnement d'une organisation. Or, celles-ci constituent l'ADN d'une entreprise. Parler de transformation, c'est donc évoquer ce besoin d'évolution profonde des façons d'échanger, de communiquer, de coopérer, bref, de travailler. Cela ne peut se réaliser que dans le temps, en organisant d'inévitables « confrontations culturelles » : pratiques de manager hiérarchique vs posture de manager-coach, bureaux fermés vs espaces de travail ouverts, fonctionnement siloté vs démarches coopératives, etc. Mais aussi en sachant habilement faire évoluer telle ou telle composante de l'ADN d'une organisation en prenant appui sur son socle culturel⁶.

On constate par ailleurs que le changement est désormais pluriel, multiple. Il se manifeste en même temps à plusieurs endroits de l'organisation, sur des problématiques et des enjeux différents, d'envergure et de profondeur variées. On n'assiste plus guère à des changements globaux et uniformes, mais plutôt à des transformations multidimensionnelles et asynchrones. Cette tendance impose une modification de la stratégie de changement que l'on pourrait désormais qualifier de « pointilliste » ou de « tachiste », intervenant ici et là, puis là et ailleurs, sur des problématiques les plus variées : évolution des pratiques managériales, réorganisation structurelle, démarches d'agilité, test de nouveaux modes de fonctionnement, etc. Guy Hamel, professeur à la Harvard Business School, défend d'ailleurs l'idée dans son livre *La Fin du management* que, pour être innovant dans la durée, il ne suffit plus d'innover au niveau des produits, des services et des process. Il s'agit, aussi et surtout, d'innover au niveau de l'organisation et des pratiques de management des ressources humaines⁷.

Transformer signifie également embarquer le maximum de parties prenantes dans les transformations à venir. Changer ne peut plus être l'affaire que d'une entité « *change* » en charge de la préparation et de l'accompagnement des transformations, si structurée et professionnalisée soit-elle. C'est l'affaire, bien entendu, de la direction générale, commanditaire et pilote des évolutions désirées. C'est aussi celle de l'ensemble de la ligne managériale, acteur clé de tout programme de transformation du fait de son rôle d'exemplarité, d'explicitation (le fameux donner sens) et de soutien aux collaborateurs. C'est enfin celle des relais de transformation, leviers indispensables à tout essaimage du changement. D'où la création, dans les organisations actuelles, d'agents du changement, d'ambassadeurs

6. Sur le design de transformation culturelle, voir notamment André Robitaille, *La carte des 9 terreaux culturels. Outil d'analyse pratique pour implanter des projets et les faire fructifier*, A. Robitaille, 2015.

7. Gary Hamel, *La Fin du management. Inventer les règles de demain*, Vuibert, 2008.

ou encore de communautés de « transformeurs » aptes à faciliter l'arrivée de ce fameux « point de bascule » cher à Gladwell⁸ sans lequel aucune transformation n'est possible.

Enfin, transformer les organisations contemporaines suppose de réinventer en permanence la manière de concevoir, mener et accompagner tant les programmes que les projets de changement. D'où l'émergence ces dernières années d'une démarche active d'innovation managériale visant à réinventer périodiquement les pratiques collaboratives : ateliers participatifs, zone d'accélération des projets, sessions de codéveloppement, pratiques d'*open innovation*, partenariats, hackathons, *learning expeditions*, etc. Outre l'effet de surprise qu'elle permet, l'innovation managériale s'impose surtout comme une nouvelle manière de mener le changement dans l'entreprise sans forcément avoir recours au mode projet qui tend, parfois, à plomber la dynamique organisationnelle.

Dans ce nouveau monde et avec ce nouveau mode, transformer c'est donc d'abord rechercher les meilleures configurations organisationnelles et fonctionnelles possibles. C'est savoir pivoter en permanence afin de réduire l'incertitude et gérer au mieux la complexité : « Pivoter signifie modifier tout ou partie de son business pour coller au plus près aux attentes du marché. Le pivot peut concerner tant le produit, le *business model* ou la cible de la clientèle, que le mode de distribution ou la technologie. L'enjeu pour l'entreprise est d'être suffisamment agile. »⁹ C'est surtout développer une capacité d'évolution permanente en s'appuyant au maximum sur l'intelligence collaborative. Celle-ci ne doit plus être considérée comme un « *nice to have* » mais bien comme un impératif incontournable.

Face aux fluctuations constantes qui caractérisent le monde des organisations actuelles, celles-ci ne peuvent rester accrochées à leurs vieilles habitudes, devenues souvent des routines sous-performantes. Pour elles, l'enjeu est de choisir judicieusement les mouvements, voire les ruptures, à effectuer dans leurs pratiques internes. Ceci suppose une vivacité d'esprit et de comportement pour être en meilleure adéquation avec leur environnement.

Si, d'un point de vue individuel, l'agilité se manifeste par ce que l'on appelle désormais l'intelligence émotionnelle, sur le plan organisationnel elle signifie la capacité d'une organisation à s'adapter constamment à son environnement, tant interne qu'externe. L'entreprise « agile » fait souvent référence à des modes d'organisation du travail fondés sur de petites équipes autonomes et responsables, sur des réseaux organiques et des communautés transversales, mais aussi sur un modèle managérial approprié privilégiant la confiance, l'autodétermination et le soutien aux équipes.

Pour McKinsey, les organisations agiles se caractérisent par cinq grandes composantes, couvrant des domaines allant de la stratégie à la technologie :

8. Malcolm Gladwell, *Le point de bascule. Comment faire une grande différence avec de très petites choses*, Flammarion, 2016.

9. David Autissier, Kevin Johnson et Emily Métais-Wiersch, *op.cit.*, p. 77.

| | Modèle | Pratiques agiles |
|--------------------|--|---|
| Stratégie | Orientation « action » et alignement organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> - Raison d'être et vision partagées - Détection et saisie des opportunités - Allocation flexible des ressources - Orientation stratégique atteignable |
| Structure | Réseau d'équipes autonomes et responsabilisées | <ul style="list-style-type: none"> - Structure organisationnelle claire et aplatée - Rôles et responsabilités clairs - Mode de gouvernance interactif - Fortes communautés de pratique - Liens avec écosystème et partenaires actifs - Espaces de travail ouverts |
| Process | Circuit décisionnel raccourci et rapide | <ul style="list-style-type: none"> - Itérations rapides fondées sur l'expérimentation - Modes de travail standardisés - Orientation « performance » - Transparence de l'information - Apprentissage continu - Mode de décision orienté action |
| Hommes | Modèle dynamique et inspirant | <ul style="list-style-type: none"> - Forte cohésion communautaire - Leadership partagé et « au service de » - Culture entrepreneuriale - Mobilité des rôles |
| Technologie | Technologies capacitanes | <ul style="list-style-type: none"> - Évolution rapide des architectures, des systèmes et des outils - Développement et déploiement des technologies de nouvelle génération |

Source : d'après le rapport McKinsey, 2018¹⁰

Les entreprises libérées, qu'elles s'inspirent de l'holocratie, de la sociocratie ou des deux à la fois, se veulent de parfaits exemples d'organisations agiles. Pour Frédéric Laloux, elles s'inscrivent dans la catégorie des « entreprises opales » capables de faire face à la variabilité et à la complexité de leur environnement en étant conscientes de leur connexion à leur milieu et du fait qu'elles sont, avant tout, des organismes vivants ayant la capacité de s'adapter. Pour l'auteur¹¹, les organisations relevant du paradigme opale/évolution, ont trois grandes caractéristiques :

- l'autogouvernance, en invitant à transformer les hiérarchies pyramidales et bureaucratiques en systèmes fluides, agiles et efficaces d'autorité distribuée et d'intelligence collective ;
- la création d'un environnement de travail émotionnel sécurisé, permettant à chacun de faire tomber les masques et d'être pleinement soi-même dans

10. McKinsey, *Agile compendium*, octobre 2018, p. 6.

11. Frédéric Laloux, *Reinventing organizations*, Diateino, 2015.

toutes ses facettes, c'est-à-dire ses forces, ses faiblesses, sa rationalité, ses intuitions, ses émotions, ses doutes ;

- la raison d'être évolutive, accessible seulement en écoutant et en comprenant ce qu'elles sont appelées à devenir, au lieu d'essayer vainement de prévoir et de maîtriser l'avenir.

L'extension du domaine de l'intelligence collaborative participe d'un véritable changement de paradigme dont émergent des modèles organisationnels et des modes de gouvernance et de management inédits. Elle est à la fois la conséquence des bouleversements précités et son levier majeur, le moyen d'en prévenir les risques et celui d'en concrétiser les promesses.

L'intelligence collaborative est devenue un principe, un actif organisationnel, incontournable. Son utilité pour préparer et accompagner les transformations n'est plus à démontrer. La question est désormais de savoir comment la libérer et la démultiplier dans les organisations et, surtout, comment innover en permanence pour en renouveler l'attractivité.

L'objet du présent ouvrage est justement de contribuer à cet essor du collaboratif en présentant un dispositif, le SwitchLab©, qui se veut innovant au plan de sa finalité comme de son déroulement pour accélérer des projets. L'ouvrage est découpé en deux grandes parties. La première décrit en détail les principes et la « mécanique interne » du SwitchLab, ainsi que ses variantes et enrichissements possibles. Le lecteur averti pourra ainsi l'utiliser au mieux en fonction de son contexte et de ses objectifs. La seconde partie est consacrée à replacer le SwitchLab dans le champ plus large de « l'innovation collaborative », tout en montrant de quelle façon il participe du développement de la notion « d'entreprise étendue ». Il sera mis enfin en comparaison avec d'autres outils et dispositifs collaboratifs afin d'en montrer les similarités et les différences d'un point de vue tant conceptuel que d'usage.