



## COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

### Lâcher le contrôle pour révéler l'invisible et innover

#### INTERVIEW DE MARTIN SERRALTA

Prospectiviste des organisations – accompagnement de dirigeants et de collectifs

*Quand j'ai réfléchi au casting de ce chapitre, je me suis rendue sur le site de l'Institut des Futurs Souhaitables ne doutant pas que j'y trouverais mon bonheur. C'est Michaël Dandrieux qui a éclairé mon choix parmi la richesse des profils que comporte cet institut. Et quelle belle rencontre que celle de Martin Serralta ! De son grand enthousiasme pour le sujet de ce livre à son incroyable expérience de terrain en passant par l'étendue de ses connaissances, il apporte un point de vue décapant sur l'innovation et sur les liens qu'elle entretient avec l'invisible.*

***Pour démarrer cet interview, Martin, pourriez-vous nous expliquer ce qu'est la prospective ?***

La prospective, c'est une pratique qui a été développée dans les années 50-60 et qui consiste à ouvrir le champ de nos imaginaires pour pouvoir penser un autre type de futur. Ça ne consiste pas à prévoir le futur comme le ferait un astrologue. Mais ça consiste à envisager le futur de façon à pouvoir se donner toutes les chances de faire advenir celui que l'on souhaite. Une des terminologies qu'on utilise beaucoup, c'est que la prospective sert à ouvrir les futurs pour libérer notre action au présent, au service de futurs souhaitables.

***Vous travaillez sur l'invisible mais différemment de la manière dont je le fais. Néanmoins, je pense qu'il n'existe pas mal de ponts entre nos deux approches. Pouvez-vous nous expliquer la vôtre ?***

C'est un magnifique sujet, j'ai beaucoup été interpellé par votre titre, parce que précisément, mon point de vue, qui s'appuie sur un certain nombre d'écoles de pensée, c'est qu'on comprend assez mal les organisations aujourd'hui. On les pense comme des machines avec des entrants et des extrants ou des rouages à mettre en œuvre. Et ça nous fait passer complètement à côté de la réalité de ce qu'est une organisation, composée d'êtres humains qui essaient d'agir ensemble.

Du fait de notre imaginaire sociologique, il y a une invisibilisation de toute une partie des interactions et des caractéristiques de ce qu'est une organisation. Qui se fait au détriment de la performance et du bien-être des personnes.

Et ce qui est invisible pour moi, en macro, c'est le fait que les organisations sont des systèmes vivants. Un système vivant, par essence, a un certain nombre de caractéristiques, dont la plus déroutante pour notre cerveau, est l'équifinalité. Ça veut dire qu'il est absolument impossible de prévoir, avec certitude, le futur de cette organisation, par une série de causes et de conséquences logiques.

Il est même impossible d'expliquer avec certitude, en ayant tous les éléments, pourquoi les choses sont telles qu'elles sont aujourd'hui. Cela s'explique par l'impossibilité de modéliser l'ensemble des interactions entre tous les agents hétérogènes d'un système. Ça, c'est invisible, parce qu'on n'arrive pas à le mettre en équation.

***Comment votre vision de l'invisible s'ancre-t-elle dans votre métier de prospectiviste des organisations ?***

Alors, le premier enjeu, c'est d'aider à la prise de conscience. Avec une déconstruction des imaginaires qui est l'étape préalable. Au lieu de se dire, je n'arrive pas à faire fonctionner mon organisation comme une machine, c'est de donner à voir sa nature complexe. Et donc d'accepter tous ces comportements qui semblent incompréhensibles vus de l'extérieur. Pour faire la paix avec cette dimension complexe.

L'enjeu, c'est de reconnaître qu'il peut y avoir des élans magnifiques mais aussi des paradoxes, des tensions ou des divergences énormes. Et qu'à partir de cette matière, on peut réorienter son action. Non pas pour la remettre sous contrôle mais plutôt pour embrasser cette complexité et être beaucoup plus clair sur ce qu'on essaye de faire.

***Quel est, selon vous, le lien entre le contrôle et l'innovation ?***

Si on prend un point de vue cybernétique et systémique, cette approche paradoxale de vouloir contrôler les organisations comme des machines, nous amène à créer un cadre qui est une réelle barrière à la génération de nouvelles idées. En effet, la dynamique d'innovation passe par des processus de frottement, de confrontation d'idées et de nouvelles ouvertures. Une confrontation, ça peut être, de manière manichéenne, le pour et le contre mais c'est aussi l'expansion.

Or, la logique de contrôle, même si elle n'est pas intentionnelle, génère des comportements d'autocensure et de protection. Par exemple, un leadership très vertical crée des freins qui inhibent totalement les processus d'intelligence collective. Et donc la possibilité de faire émerger des nouvelles idées.

Le contrôle est donc directement lié à ce que je considère comme étant l'inverse de l'intelligence collective : la pensée de groupe. Ce sont toutes les théories d'Irvin Janis qui prend notamment comme exemple l'épisode de la baie des cochons. Il montre que ce n'est pas parce qu'on a les moyens militaires ou financiers qu'on ne peut pas arriver à des catastrophes.

Donc là encore, on fait le lien avec l'invisible. À essayer de tout mettre dans des cases, des tableaux Excel ou des statistiques, on perd complètement de vue cette dimension d'équifinalité qu'on évoquait tout à l'heure. Mais surtout, on crée un phénomène d'appauvrissement de la pensée où on ne fait que générer ou bonifier légèrement des idées déjà existantes. On tombe alors dans des biais de confirmation plutôt que dans la divergence qui est un processus nécessaire à l'innovation.

Pour créer de l'innovation, l'enjeu, c'est de déconstruire toutes les logiques de contrôle et de verticalité. Ce qui va complètement à l'encontre des représentations managériales issues de la révolution industrielle qui nous font penser qu'il faut des chefs emblématiques pour générer l'innovation. Cependant, les innovations de rupture ont éclos dans des entreprises qui ont réussi à lutter contre le dogme et à faire travailler des gens qui avaient des points de vue totalement divergents.

***Pourriez-vous nous donner un exemple d'entreprise avec qui vous avez travaillé sur l'innovation ?***

Oui, je peux vous partager un exemple. C'est une entreprise industrielle extrêmement performante, dans un domaine de pointe. Elle a comme enjeu de développer d'autres champs d'innovation. Avec un constat extrêmement difficile pour le Comex : ils ne génèrent réellement rien de nouveau.

Du fait de son activité qui fabrique des machines au comportement ultra précis et ultra prévisible, la logique qui s'est mise en place pour l'ensemble de l'entreprise, c'est l'hyper contrôle et la sécurisation. Et elle a une très bonne raison d'être dans cette logique de contrôle parce que ce qu'elle fabrique ne peut pas échouer statistiquement pour des raisons de sécurité des personnes. La prise de conscience que cette dynamique inhibe l'innovation a permis à cette entreprise de clarifier son intention et de confier ce champ de réflexion à une équipe particulière, avec beaucoup de diversité.

Et le truc paradoxal mais qui a très bien fonctionné, ça a été de designer des process cohérents avec la culture d'entreprise mais mis au service du frottement et de la contradiction. Plutôt que d'accoler quelque chose qui ne fonctionnera pas, on recrée un processus qui permet d'inverser la tendance tout en s'appuyant sur ce qui fait la force de l'organisation. C'est la façon de fonctionner de beaucoup d'entreprises innovantes. Elles ont un processus ultra structuré pour échouer rapidement. Ce qui permet d'apprendre très vite de ses échecs pour pouvoir générer une innovation de rupture.

Autrement dit, dans ce type d'organisation, on a rendu visible un processus invisible qui est le processus d'échec, d'erreur et d'apprentissage. J'aime beaucoup ces exemples parce qu'ils montrent qu'il y a plein de façons de générer des dynamiques d'innovation alternatives. La clé, et c'est ce que je fais dans mon métier, c'est d'amener des propositions qui tiennent réellement compte de la culture ambiante mais qui sont extrêmement provocatrices, pour créer un basculement et permettre un nouveau type de prise de conscience.

***Vous avez parlé, à plusieurs reprises, de rupture d'innovation. Pourriez-vous nous en dire plus ?***

C'est un peu le concept de Schumpeter sur les grappes d'innovation et puis la destruction créatrice, c'est-à-dire qu'il y a des moments de renouvellement. Dans les systèmes vivants, biologiques ou végétaux, on a, de façon extrêmement structurée, un système qui évolue, qui croit et qui se développe. À un moment donné, il connaît une phase de déstabilisation. Il va ensuite soit complètement disparaître, soit se réorganiser pour connaître une nouvelle phase, dans un contexte complètement différent.

Ce qui est vraiment intéressant, c'est que tous les systèmes ouverts - y compris les entreprises - vivent ce type de phases. La rupture fait partie du processus d'évolution d'une organisation. On dit innovation de rupture mais la véritable innovation, elle est disruptive. Par contre, elle n'est pas toujours visible.

Souvent, quand j'interroge des CEO qui sont en panique sur des sujets d'innovation, ils imaginent un nouveau produit. Or, ce qu'on observe, c'est que dans la plupart des cas, les innovations les plus marquantes ne sont pas perceptibles par le consommateur final. Il y a des ruptures de processus industriel ou dans le *design-to-cost*. C'est, par exemple, arriver à faire un produit qui a les mêmes caractéristiques techniques à des prix plus bas. Sans aller le fabriquer dans des pays où la main d'œuvre est bon marché.

Et le fait de progresser à petits pas est un processus qui permet, à des moments, de générer des ruptures. C'est toutes les théories sur l'épistémologie de la science qui montrent qu'il y a plein de petites vibrations et qu'en réalité, l'innovation était déjà là. Et à un moment donné, se fait un basculement. Là aussi, ça demande de lâcher le contrôle pour s'autoriser à accumuler de l'invisible jusqu'à ce qu'il devienne visible.

***De manière générale, comment génère-t-on des innovations au sein des entreprises ?***

L'innovation, comme tout processus de transformation, est extrêmement inconfortable. Et ce n'est pas un accès à la vérité qui est nécessaire mais un processus qui catalyse sur la diversité.

Un autre exemple qui peut vous intéresser, ce sont des organisations qui confrontent des sachants à des non-sachants ayant un intérêt sur le sujet. Ça permet de comparer des points de vue territorialisés qui peuvent être complètement paradoxaux. Et si on se donne les moyens de laisser une place à toutes les croyances considérées comme affligeantes ou débiles d'un point de vue scientifique, on peut créer des dynamiques d'innovation.

Je peux vous partager un exemple très concret là-dessus. Une des expériences qui m'a le plus marquée dans ma vie professionnelle. On a mené une étude sur la nutrition des populations précaires. On a fait se rencontrer des nutritionnistes, des experts des comportements alimentaires, des sociologues de l'alimentation et des personnes qui vivent dans un dénuement extrême. Je me rappellerai toute ma vie de cette femme, qui a dit : « *De toute façon, nous, ce qu'il nous faut, c'est du Coca et du Nutella sur la table* ».

Évidemment, de prime abord, les nutritionnistes se gaussent et entretiennent leur conviction que ces personnes précaires sont ignorantes et qu'il ne faut pas s'étonner des chiffres de l'obésité. On a néanmoins essayé de creuser pourquoi ça pouvait avoir du sens. Et on a découvert que le principal facteur de dérive nutritionnelle des personnes qui rentraient dans un cycle de paupérisation, c'est la stigmatisation. Quand ils font leurs courses, ils sont obligés de prendre les produits les moins chers

qu'ils poussent dans leur caddie, à la vue de tout le monde. Psychiquement, se crée un phénomène de honte qui, à terme, génère un désengagement nutritionnel dans la famille.

Le processus d'hyper contrôle, de certitude, de dogme ou de jugement empêche totalement de voir ça. Très concrètement, cette étude a permis à un certain nombre d'industriels d'arrêter d'avoir des produits stigmatisants. Et de créer les conditions pour que les personnes qui accèdent à l'aide alimentaire composent, elles-mêmes, leur propre caddie. On réintroduit ainsi des processus qui permettent de retrouver des modalités alimentaires de bien meilleure qualité.

***Merci pour ce super exemple ! En vous écoutant, je me disais que l'innovation, c'est aussi faire sauter les verrous de ses propres jugements ou de ses propres croyances limitantes.***

Exactement ! Et une croyance dont on n'a pas conscience, c'est un invisible. Et donc, c'est là aussi où les dynamiques de bien-pensance organisationnelle empêchent aux invisibles de se révéler. Ma théorie, c'est que ça renforce la dissonance cognitive et ça limite la capacité d'innovation. Pour le dire d'une façon très provocatrice, je préfère être confronté à des gens qui assument que leur seul objectif dans la vie, c'est de faire un maximum de pognon. Plutôt qu'à des gens qui disent être un fonds d'investissement à impact alors que ce n'est pas vrai.

Rendre visible ce qui est authentique dans une organisation - même si ce n'est pas contributif - ça apporte beaucoup plus à la société en général que d'être, en permanence, dans des jeux de dupes. Comprendre ce qui est invisible, c'est enlever son masque. Et donc révéler les processus qui permettent de faire émerger ce qui nous met réellement en mouvement. Ce qui permet des relations plus apaisées, du bien-être, de la performance et de l'innovation.

***En guise de conclusion, selon vous, comment un dirigeant peut-il faire collaborer invisible et innovation au sein de son entreprise ?***

Dans une entreprise vue comme un système vivant, ce qui la fait vivre et vibrer, ce sont les interrelations entre les humains. Et ces interrelations, qui sont multiples et non contrôlables, sont, dans la plupart des cas, invisibles. Donc, cet invisible crée une matière qui est suffisamment puissante pour nourrir l'intelligence collective. A condition qu'on aille chercher des talents divers, qu'on permette à chacun de s'exprimer de façon complètement libre et qu'on agrège sans tuer les idées marginales.

Si on ne laisse pas de place à l'invisible, il n'y a pas d'innovation. A mon sens, le premier enjeu de l'innovation et du management, c'est d'être dans le « *je te vois et je t'écoute* ». Si j'arrête de penser que j'en sais plus que toi, on peut innover, on peut manager autrement, on peut se reconnecter à quelque chose qui nous dépasse complètement et qui est de l'ordre de l'invisible.