

L'Alliance une forme nouvelle d'organisation de la réflexion et de l'action collectives

Raison d'être, concepts de base, modalités de fonctionnement

1. L'ingénierie institutionnelle, au cœur de l'action collective

On peut définir l'ingénierie institutionnelle comme l'art de trouver des modes d'organisation collective allant dans le sens des objectifs que l'on poursuit. C'est donc une ingénierie au sens technique du terme : la conception d'artefacts, outils, organisations ou méthodes, adaptés aux buts que l'on s'assigne.

Dans tous les domaines d'organisation de la réflexion et de l'action collectives, plus généralement de la vie en société, l'ingénierie institutionnelle est la plus précieuse qui soit. En effet, chaque institution, avec ses règles de fonctionnement, modèle l'action à son image. Si ce préformatage de l'action et de la réflexion va dans le sens des buts que l'on s'assigne, la tâche sera grandement facilitée. Par contre si « la logique institutionnelle » va dans le sens contraire de ces buts, il faut des prodiges de volonté pour faire fonctionner l'institution au rebours de sa direction naturelle et, en règle générale, c'est la logique institutionnelle qui finalement l'emporte¹. Une autre manière de le dire est que « l'essentiel est aux cuisines » : les cuisines sont entendues comme les rouages parfois invisibles qui régissent l'action, tandis que le salon est l'espace du discours.

Les exemples de puissance de la logique institutionnelle sont innombrables. On en prendra quelques uns : au niveau d'une municipalité, l'organigramme des services et l'existence de maires adjoints qui se partagent le pouvoir d'impulsion sur les services conduit nécessairement à des politiques publiques « en silos » ; on peut à force de volonté parvenir à des politiques plus globales mais c'est un effort permanent et, comme une corde que l'on lâche, le système a tendance ensuite à revenir à l'équilibre. Autre exemple, dans les entreprises on tient un discours sur la responsabilité des salariés mais en règle générale l'organisation hiérarchique le contredit. De même, on peut vouloir prétendre mettre sur le même plan les profits, le peuple et la planète (les trois P des discours sur l'entreprise) mais dans la pratique tout le système comptable est organisé pour n'accorder de l'attention qu'au profit, sans évaluation de l'impact des entreprises sur leur capital humain et leur capital naturel. Autre exemple, dans nos pays démocratiques on ne cesse de proclamer l'impérieuse nécessité de stratégies à long terme mais, dans la pratique, l'alternance possible à l'issue de chaque mandature réduit l'horizon aux prochaines élections. En matière de gouvernance publique, on peut bien reconnaître intellectuellement qu'aucun problème ne peut être résolu à un seul niveau, la logique de répartition entre les différents niveaux de gouvernance de compétences exclusives, fondement de la décentralisation à la française, rend cette coopération impossible.

Cette logique institutionnelle est particulièrement visible en matière de transition. On reconnaît qu'il s'agit d'un changement systémique mais dans la pratique les procédures de l'État privilégient

¹ Voir le chapitre « Peut-on gouverner les machines institutionnelles ». *État au cœur*. Pierre Calame. Desclée de Brouwer 1996.

une approche par projet sectoriel et les compétences requises des agents du développement local ce n'est pas être capable de concevoir une transition systémique mais de maîtriser les procédures de l'État pour obtenir ces financements sectoriels.

Dans le monde associatif, dans les réseaux de collectivités territoriales ou dans les partis politiques quoique l'objectif soit en principe de mobiliser chacun autour d'un objectif commun, une énergie considérable est consacrée par les uns et les autres à accéder au sein de l'organisation à une position statutaire de pouvoir ; quant aux organisations fédératives ou « faitières » qui prétendent parler au nom de leurs membres, elles deviennent souvent une superstructure parlant en son nom propre et défendant de manière corporatiste les « intérêts » d'une catégorie d'entreprises ou de collectivités, bien au-delà de l'évolution des mentalités de leurs propres membres : on le voit par exemple au sein de l'Union Européenne avec des lobbys beaucoup plus « conservateurs » ou « corporatistes » que leurs propres membres. Les exemples pourraient être multipliés à l'infini.

On notera au passage et l'on reviendra plus loin sur le fait que *l'ingénierie institutionnelle s'intéresse aux différentes formes d'organisations de la réflexion et de l'action collective indépendamment de la nature et du champ d'action des organisations*, ce qui fait tout l'intérêt de mettre en parallèle l'évolution des idées en matière d'organisation des entreprises, de gouvernance publique ou d'organisation de la société civile.

2. Les origines du concept « d'alliance »

Le terme d'alliance, pour définir une catégorie particulière d'organisation de la réflexion et de l'action collectives, a une origine presque anecdotique. En 1994, à l'issue d'une réflexion internationale menée par un groupe d'intellectuels francophones, le groupe de Vézelay, a été rédigée une plate-forme pour un monde responsable et solidaire, rapidement reprise par certains médias, traduite en de nombreuses langues et donnant l'impulsion à une dynamique internationale visant à promouvoir un nouveau monde responsable (pour que chacun assume l'impact qu'il a sur les autres et sur la biosphère) et solidaire (pour reconnaître le caractère irréversible des interdépendances entre les sociétés).

Mais *comment organiser et pour commencer comment nommer* cette dynamique mondiale ? très rapidement les signataires de la plate-forme ont été originaires de tous les continents et d'une centaine de pays. Leur implication collective ne relevait ni d'une structure fédérative ni de la création d'une association, comme par exemple à la même époque l'association des Citoyens du monde ou l'association mondiale des Fédéralistes ou encore l'association mondiale d'Espéranto qui promeut cette nouvelle « langue universelle ». Le terme « alliance » a été alors choisi d'une part parce qu'il exprimait bien l'engagement positif de gens très divers autour d'un but commun, d'autre part plus banalement parce qu'il donnait naissance pour le mouvement à l'acronyme AMORES (Alliance pour un Monde Responsable et Solidaire) qui signifie en latin « les amours », exprimant le contenu d'émotions qu'il y avait à s'engager ensemble au service de la sauvegarde de la planète et de la construction d'un monde nouveau.

Le terme lui-même a fait débat au départ (comme toujours!) certains lui trouvant une connotation trop religieuse, celle de « la Nouvelle Alliance » chère aux Chrétiens, d'autres une connotation trop belliqueuse du fait de son usage au 19^e et au 20^e siècle pour décrire les coalitions militaires de pays ou, plus près de nous, comme l'Alliance Atlantique. Mais ces réticences se sont progressivement estompées : aucun mot n'aurait de toutes façons fait consensus et l'important était de lui donner consistance.

Trois éléments fondamentaux ont caractérisé dès l'origine cette dynamique collective.

Tout d'abord, l'objectif et le champ de travail étaient tellement vastes qu'il a fallu rapidement faire naître au sein de l'Alliance des « chantiers », chacun d'eux avec un ou plusieurs animateurs et des participants, se consacrant à développer tel ou tel aspect de la dynamique. Trois types de chantiers ont vu le jour : des chantiers « géo-culturels » avec la création de groupes locaux de l'Alliance ; des chantiers « collégiaux » regroupant des alliés d'un même milieu socioprofessionnel ; des chantiers « thématiques » conduisant à approfondir le diagnostic et les propositions sur tel ou tel domaine, l'eau, les sols, l'éducation, la finance, etc... On pourrait dire que ces chantiers étaient la base d'une organisation multi-dimensionnelle du travail.

Ensuite, l'alliance était nécessairement un espace ouvert, tout nouveau signataire de la plate-forme devenant allié : nous disions à l'époque « L'Alliance ne fermera pas ses portes, elle n'en a pas ». Dès lors la question se posait de la possibilité pour chaque nouvel allié de remettre en cause éventuellement un processus de travail qui visait le long terme.

Enfin, au-delà de la signature de la Charte, certains des alliés s'engageaient corps et âme dans la réflexion et l'action collectives tandis que d'autres pouvaient être qualifiés de simples « sympathisants », n'allant pas au-delà de leur signature.

Or les modèles dont nous disposions à l'époque, notre ingénierie institutionnelle en quelque sorte, ne correspondait pas à ce genre de cas de figure : comme dans les partis, les syndicats ou les associations, les formes classiques d'organisation visent des communautés fermées « les membres » par opposition aux non membres ; elles sont dotées de statuts qui définissent les conditions légales d'exercice du pouvoir et d'accès au pouvoir : assemblée générale, conseil d'administration, bureau, présidence. Ce sont ces catégories mentales qui structuraient le regard porté par certains sur l'Alliance. Les signataires de la plate-forme, en effet, appartenaient en gros à trois catégories de profils : des professionnels d'un sujet qui voyaient enfin poindre la possibilité d'y travailler à l'échelle mondiale ; des déçus des partis politiques traditionnels qui pensaient voir naître une sorte de parti vert mondial ; des militants de la cause, que l'on appellerait aujourd'hui « transition vers des sociétés durables » échaudés par les interminables luttes du pouvoir au sein des partis ou associations auxquels ils avaient participé et qui voyaient dans cette Alliance une sorte d'espace de travail pacifié pour enfin avancer ensemble.

Malheureusement, cette Alliance était en cours d'invention et nous ne disposions pas à l'époque, sinon de manière très intuitive, des concepts pour rendre compte du mode de fonctionnement et de la gouvernance d'une Alliance. Le petit groupe qui, autour de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, FPH, avait pris la responsabilité de lancer cette dynamique collective mondiale d'un nouveau genre, baptisée Alliance, jouait de ce fait un rôle organisateur central, mettant en place le mode de travail par chantier, structurant les moyens de communication, proposant les agendas. La fondation disposait aussi, seule, des moyens financiers d'appuyer le développement de l'Alliance et ses décisions relevaient non pas d'un organe collectif des alliés mais du Conseil de Fondation de la FPH.

La chose a très bien fonctionné les deux premières années puis on a vu apparaître, ou réapparaître, des clivages entre les trois catégories d'alliés décrites ci-dessus. A la louche, 90 % des alliés étaient essentiellement intéressés au fait que « ça marchait » que la consistance de l'Alliance s'étoffait de jour en jour, que les chantiers se mettaient en place, offraient un espace favorable au travail collectif, intégraient des approches sectorielles, nécessaires pour avancer, dans un grand ensemble

porteur d'un horizon commun, une « Assemblée Mondiale de citoyens » située à l'époque à l'orée de l'an 2000. Mais 10 % des alliés, essentiellement issus des mouvances partidaires, associatives ou syndicales ont mis en cause le mode de fonctionnement jugé non démocratique, et revendiqué la nécessité d'en venir aux formes d'exercice du pouvoir auquel ils étaient familiers : la création d'organes formels, les élections. Cette tension a déplacé l'énergie créatrice initiale en direction de procédures formelles, ce qui a eu un effet dissuasif pour les 90 % d'alliés qui se voyaient rattrapés par les vieux démons auxquels ils avaient cru un instant échapper.

Cette paralysie nous a convaincus, mais trop tard, qu'il était nécessaire pour l'avenir de donner une assise théorique à la notion d'alliance, d'en faire une catégorie générique des modalités de réflexion et d'action collectives, d'en définir plus finement la raison d'être, les concepts et les modes de fonctionnement. Ce qui fut fait en 2003.

Il se trouve que depuis lors on a assisté à une évolution similaire dans d'autres milieux, en particulier celui de l'entreprise et celui de la gouvernance publique car, face à la complexité du monde et de ses défis, les logiques institutionnelles traditionnelles se voyaient elles aussi prises en défaut. ***Partout la nécessité de combiner de nouvelle manière unité et diversité, autonomie et cohérence, engagement sur des domaines partiels et insertion dans une dynamique d'ensemble, mobilisation des créativité, capacité décentralisée à réagir face à des événements inattendus ont donné naissance à une floraison de concepts, de principes d'organisation, de philosophies de l'action collective.*** Tous ces mouvements, dont certains encore récents, peuvent se classer dans la catégorie du « *passage d'organisations mécaniques à des organisations organiques* ».

Les systèmes dont nous héritons et qui sont encore dominants dans l'entreprise, dans l'État, dans les collectivités territoriales, sont inspirés par des analogies mécaniques : chacun, à la place qui lui est assignée, est un des rouages d'une organisation pyramidale largement dirigée depuis le sommet et appelée à se mouvoir dans un univers prévisible, ce qui permet à l'autorité centrale de planifier l'action.

Le modèle organique est plus souple, plus décentralisé, fait plus de place à l'initiative à la base et à la capacité de réagir à des événements imprévisibles. Il donne aux anciens « chefs » un statut d'animateur plus que de sergent chef, mais dans le cadre d'une cohérence d'ensemble assurée grâce à des règles de relations entre action locale et action globale au service d'un objectif partagé par tous.

Cette transition organisationnelle, qui n'est aujourd'hui pas plus aboutie que la transition vers des sociétés durables avec laquelle elle a beaucoup d'analogies, remet en cause à peu près tout : la gestion de l'information, les perspectives temporelles, les modes de travail collectif, la définition du pouvoir, la séparation entre décision et mise en œuvre de l'action, etc..

Les termes de holocratie, de sociocratie, de démocratie permanente, de réseaux d'allégeance, de régulation cybernétique, de subsidiarité active, décrivent dans différents registres cette évolution en cours.

3. Une comparaison terme à terme des organisations traditionnelles, telles que les associations, et des alliances

a) La décision : acte ponctuel vs processus d'élaboration et de mise en œuvre

En 1987, j'avais été chargé par le Ministre de l'Équipement de l'époque, Pierre Meheignerie, d'une mission d'analyse sur les relations entre entreprises et territoires, ce qui m'avait conduit à observer de près l'évolution déjà en cours à l'époque dans certaines entreprises. Un PDG m'avait fait une remarque lumineuse : pour les décisions, nous sommes passés de l'ancien binôme « qui et où » à un nouveau binôme « quand et comment ».

Qui et où, c'est l'entreprise ancienne : le PDG décide (qui) et ça se passe au siège social (où), « dans les grands bureaux » comme on disait autrefois dans la sidérurgie : au siège du pouvoir à partir duquel les décisions suivent la chaîne hiérarchique jusqu'au dernier niveau d'exécution.

Le second binôme « quand et comment » est de nature toute différente. « Quand », c'est un *processus* plus ou moins étalé dans la durée à travers lequel les points de vue s'échangent en fonction de la connaissance du contexte qu'a chacun ou des expériences passées ; et « comment », selon quelle procédure de construction de consensus ou à défaut d'arbitrage sont finalement prises des décisions élaborées collectivement.

En écho à cette évolution, la communication de la Commission Européenne sur l'élaboration des politiques de l'Union, en octobre 2018 introduit une rupture de même nature. La Communauté Economique Européenne, CEE, d'où est née l'Union Européenne avait, à l'origine, profondément innové en matière de gouvernance : il s'agissait, à l'époque du Traité de Rome, de concilier la nécessité de bâtir des politiques communes tout en prenant en compte la force historique et symbolique des souverainetés des Etats européens qui, jusqu'à la catastrophe de la seconde guerre mondiale, avaient fait obstacle à tout projet d'union de l'Europe. C'est ainsi que fut conçu la grande dualité – à l'époque le Parlement Européen n'existait pas encore – entre une Commission Européenne, théoriquement (mais hélas seulement théoriquement) composée de fonctionnaires faisant abstraction des intérêts de leur pays d'origine, et qui avait le monopole du « pouvoir de proposition », devait à ce titre incarner et énoncer l'intérêt général, et le collège des chefs d'Etats, le Conseil Européen, à qui revenait la décision finale.

Ce système, pour innovant qu'il fût, restait centré sur le lieu et les responsables de la prise de décision : le Conseil Européen. Et les décisions prises s'appliquaient uniformément dans l'espace européen, moyennant quelques aménagements qui allaient être de fait porteurs d'avenir, les « marges d'appréciation nationale » pour la transposition du droit européen dans les droits nationaux. Ce mécanisme a plutôt bien fonctionné pendant plusieurs décennies parce qu'il s'agissait à cette époque de créer dans l'espace européen une égalité des conditions de concurrence, ce qui se traduisait par des normes uniformes sur les produits mis sur le marché. Mais c'est aussi la source de multiples crises européennes (en mettant ici de côté le problème évidemment essentiel de l'inadaptation des modes de décision à la multiplication des Etats membres, passant de 6 à 27 entre 1957 et 1992), l'Europe apparaissant aux yeux d'une proportion croissante de la population comme un mécanisme lointain qui les privait de leur autonomie d'adaptation et de décision au nom d'un intérêt commun de moins en moins évident tant le jeu des lobbys était intense pour faire basculer la norme dans le sens d'intérêts catégoriels.

La communication de la Commission européenne, en octobre 2018 met cette fois l'accent sur deux points nouveaux : le « *cycle d'élaboration et d'évaluation des politiques* » ; « *la subsidiarité active* ». La décision est vue comme le résultat d'un processus étalé dans le temps qui part de l'expérience des acteurs de terrain pour aller vers un consensus sur des orientations générales ; et au lieu d'une mise en œuvre uniforme des politiques définies au niveau européen, il appartient à chaque autorité locale de trouver la meilleure manière de mettre en œuvre les principes directeurs communs en fonction de chaque contexte. On retrouve dans cette formulation une des idées force de l'holocratie : « une structure complexe dans laquelle chaque sous-système est à la fois autonome et dépendant de la structure plus large dans laquelle il s'insère ».

b) L'organisation : organes statutaires vs constitution

Dans les organisations traditionnelles, les documents essentiels sont les statuts qui définissent les différents organes de décision et de mise en œuvre en attribuant à chacun, de façon explicite, un certain nombre de « pouvoirs statutaires ». Les alliances, comme les autres organisations de la même famille, mettent l'accent sur la *constitution*. Celle-ci définit les objectifs essentiels de l'institution, ce qui, dans le cadre de l'entreprise et à l'issue de la loi Pacte s'appelle la « raison d'être », les valeurs partagées et les disciplines de travail qui vont permettre à la fois l'autonomie d'initiative et la cohérence d'ensemble, notamment à travers le partage de l'expérience. Le premier type d'organisation est plutôt figé, le second plutôt évolutif.

c) La prise en compte de la durée : planification vs stratégie

Une organisation classique de type pyramidal définit de façon descendante, en cascade tout au long de la chaîne hiérarchique, les tâches et les objectifs de chacun en fonction d'une vision centralisée privilégiant, du fait même de la centralité de l'exercice du pouvoir, une approche planificatrice. Les alliances au contraire et les organisations de la famille « organique » privilégient la stratégie : une vision à long terme clairement partagée et la possibilité au plus bas niveau de l'exécution et au plus près du quotidien de s'adapter dans un monde imprévisible par essence. On entend « imprévisible par essence » comme une réalité où la difficulté de prévoir ne découle pas de l'insuffisance de l'information ou des connaissances disponibles mais du caractère réflexif du système, selon l'expression de Georges Soros pour parler du système financier, où chaque acteur étant doué de réflexion et réagissant aux événements il est imprévisible par nature de déterminer le contexte futur. Est également imprévisible le système où l'arrivée de cygnes noirs comme le Covid19, événement hautement improbable, suffit à modifier radicalement le contexte.

d) Le pouvoir : pouvoir substantiel (magistère) vs pouvoir auxiliaire (ministère)

Cette distinction entre pouvoir substantiel et pouvoir auxiliaire est due à Patrick Viveret. Le pouvoir substantiel ou pouvoir substantif est un objet : on a du pouvoir, on en gagne, on en perd mais dans un jeu qui est fondamentalement à somme nulle : le pouvoir qu'on gagne, quelqu'un d'autre le perd. Cette définition substantielle du pouvoir va de pair avec les organes statutaires qui précisément répartissent ce pouvoir. Au contraire dans les organisations de la famille organique, dont les alliances, le pouvoir est vu comme un pouvoir créateur ; Patrick Viveret parle de pouvoir auxiliaire parce que le terme ne va pas sans « pouvoir de ... quelque chose » : de faire, d'entreprendre, etc.. *Ce pouvoir créateur est par essence un jeu à somme positive* : le pouvoir que prend l'autre s'ajoute au mien au lieu de le retrancher. Dans les alliances, c'est la valeur ajoutée de chacun à la poursuite de l'objectif commun qui est le fondement du pouvoir.

e) Communauté : fermée vs ouverte

Dans les organisations classiques, la gouvernance vise à gérer une communauté identifiée et fermée : communauté des citoyens pour les Etats, communauté des actionnaires pour les entreprises, communauté des adhérents pour les associations, pour les syndicats et des partis. Au sein de cette communauté, le mode de décision presque exclusif est celui du vote majoritaire. Dans les entreprises il s'agit non d'une majorité d'actionnaires mais d'une majorité des actions détenues. Dans l'économie sociale et solidaire, la voix de chacun pèse (en théorie!) le même poids quelle que soit la quantité de parts détenues. Mais à cette variante près, seul le citoyen inscrit sur les listes électorales ou l'adhérent à jour de sa cotisation vote et c'est un vote à majorité simple qui détermine les orientations adoptées : il y a donc des « gagnants » et des « perdants » la logique majoritaire ajoutant le fait que « le vainqueur prend tout ».

Dans les organisations de la famille organique, et dans les alliances en particulier, la communauté est ouverte en permanence à l'arrivée de nouveaux alliés se reconnaissant dans la Charte fondatrice. Le mode traditionnel du vote s'avère alors inapproprié. Ce qui compte ce sont plutôt les *processus de construction de consensus*, en accordant une attention aux « avis divergents » et en cherchant à les prendre en compte. Ce dispositif reconnaît également qu'*au sein même des alliés coexistent des degrés d'implication extrêmement différents* de sorte qu'il faut éviter des « effets de caravane » où le véhicule le plus lent retarde l'ensemble : les plus impliqués peuvent aller de l'avant tout en laissant la possibilité aux autres de les rejoindre à tout moment.

f) Mode de cohérence : pyramidal vs en treillis et en feed-back

Dans les organisations traditionnelles, de type mécanique, c'est le fonctionnement hiérarchique lui-même qui assure (au moins sur le papier) la cohérence. Cela produit souvent des incohérences de fait, soit parce que le système pyramidal sait très mal gérer les interactions entre les problèmes (voir ce qui a été évoqué à propos des organigrammes des collectivités territoriales), soit parce que les acteurs de base n'ont pour moyen de contestation que la résistance passive. On le voit en particulier quand de telles structures cherchent à évoluer : les injonctions au changement venues du sommet voient leur effet singulièrement amorti au fur et à mesure qu'on descend d'échelle hiérarchique, un peu comme l'amortissement des ondes dans un milieu visqueux.

Dans les organisations de la famille organique, en particulier les alliances, la cohérence cherche à être obtenue (il serait présomptueux de dire : est obtenu) à la fois par l'adhésion active de chacun à la raison d'être de l'organisation, par le respect des disciplines communes, par l'exercice du contrôle a posteriori et par la régulation « cybernétique », la prise en compte permanente des retours d'expérience.

g) Pouvoir d'initiative : le centre vs les membres

Cette opposition découle de tout ce qui précède. Dans les systèmes mécaniques et pyramidaux l'impulsion est donnée du sommet. Dans les organisations de la famille organique le pouvoir d'initiative est distribué au sein de la structure. Dans l'approche « holocratique » cela se traduit par l'émergence plus ou moins temporaire de pôles réunissant des membres venant des différentes branches de l'organisation autour d'une tâche commune. Dans les alliances cela se traduit par les prises d'initiative en matière de naissance et d'animation de chantiers.

h) Le savoir : vérité vs expérience

Dans les organisations de type mécanique, le centre prend des décisions en fonction certes de ses intuitions et son tempérament, mais aussi en fonction de savoirs formalisés, qu'il s'agisse des « savoirs » tirés du calcul économique ou du savoir relatif aux contextes, aux techniques, aux concurrents. Dans les organisations de la famille organique, le savoir est distribué *tant dans sa production que dans son usage* ; chaque élément d'organisation, chaque allié dans le cas des alliances, est une tête chercheuse et un expérimentateur et le savoir collectif est le fruit d'une capitalisation permanente de l'expérience apportée par les uns et par les autres.

On pourrait aussi parler d'opposition entre capital de connaissances et capital immatériel. En effet dans les organisations de type organique les « savoirs être », et en particulier les « savoirs coopérer » sont aussi importants que les savoirs de nature intellectuelle. On reconnaît donc l'existence de processus continus d'apprentissage à travers lesquels l'art de la coopération, certains l'appellent la maturité coopérative, acquise dans un domaine se transpose à d'autres domaines.

i) Diffusion de l'innovation : généralisation de bonnes pratiques vs principes directeurs

Face à un contexte en constante évolution, toute grande organisation a besoin d'évoluer et d'innover. Dans la vie économique, cela se traduit par un mouvement perpétuel qui doit se produire de façon simultanée, la disparition de secteurs d'activité économique conjointement à la création de nouvelles activités économiques. L'innovation se fait au prix de la mort des institutions obsolètes et par la création de nouvelles institutions. C'est la destruction créatrice chère à Schumpeter. Mais dans la réalité, on peut être plus optimiste : de grandes organisations, mêmes pyramidales, sont capables d'innover, parfois de se réinventer en mettant en place un dispositif de destruction créatrice dans leur propre sein, de nouveaux produits ou branches d'activités venant progressivement se substituer à des produits et branches devenus obsolètes.

Mais si l'on regarde comment se diffuse l'innovation à partir des grandes organisations publiques comme l'État ou privées comme les grandes entreprises, le modèle général est celui qui combine un département de recherche développement, qui met au point des prototypes, et des départements de fabrication qui, une fois le prototype testé, passent à la production en série. Dans le cas de l'État on retrouve le même mécanisme : des expérimentations qui ensuite sont généralisées de façon plus ou moins uniforme. C'est, dans le champ sociétal, ce que les institutions internationales appellent la diffusion des « meilleures pratiques ». Le terme de meilleures pratiques dit bien ce qu'il veut dire, les pratiques supérieures aux autres *dans tous les contextes*.

La philosophie décentralisée des organisations de la famille organique conduit à voir les choses différemment : on organise des communautés apprenantes – l'organisation elle-même se pensant comme une communauté apprenante englobant des communautés apprenantes partielles – qui tire en permanence parti de l'expérience des uns et des autres et en dégage des principes directeurs, à charge pour chaque échelon décentralisé de traduire concrètement ces principes directeurs en fonction de son propre contexte.

j) Source de l'autorité : légalité vs légitimité

Dans les organisations de la famille mécanique, l'autorité découle des pouvoirs statutaires attribués à chacun, en d'autres termes du pouvoir *légal* : peu importe qu'il soit bien ou mal exercé du moment qu'il est exercé conformément aux règles. Dans les organisations de la famille organique, en particulier les alliances, ce qui compte c'est la *légitimité* personnelle ou collective de ceux qui disposent d'un pouvoir soit par des initiatives décentralisées soit en assurant la cohérence d'ensemble. C'est alors la *manière* dont est concrètement assumé le pouvoir « dans l'esprit » des objectifs et des valeurs qui fondent constitutionnellement l'organisation, le dévouement au bien communs et la compétence, c'est-à-dire la capacité à apporter de la valeur ajoutée, qui sont les fondements de l'autorité.

k) Structure : organigramme vs structure souple et évolutive

Ce dernier point découle de tout ce qui précède. Dans les organisations de la famille mécanique, chaque fonction est vue comme un rouage dans une horloge. Chaque rouage et sa fonction sont définis par la structure et les changements se font par réagencement de ces rouages, par redéfinition de l'organigramme. Dans les dernières décennies du 20e siècle on a un peu complexifié les choses en mettant en place des structures matricielles avec le croisement entre ligne de produits et fonctions mais le principe reste inchangé. Dans les organisations de la famille organique, de nouvelles fonctions, de nouveaux chantiers, de nouveaux rôles émergent au fur et à mesure des besoins, mobilisent autour d'un projet commun des personnes issues de différents endroits de l'organisation. Il s'agit de chantiers potentiellement temporaires et appelés à disparaître dès lors que le projet est réalisé ou que le besoin de cette activité a disparu.