

Introduction

« *Butterflies eat culture for Breakfast.* »

Pierre Charbonneau

« *Prédictibilité : le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut-il provoquer une tornade au Texas?* » Quelle phrase délicieuse !

C'était le titre d'une conférence d'Edward Lorenz en 1972 qui est à l'origine de la métaphore de « l'effet papillon », reprise dans plusieurs disciplines scientifiques ainsi que dans la culture populaire.

On raconte que c'est le goût du café qui a permis à Lorenz de découvrir le principe fondateur de la théorie du chaos, à savoir *qu'une infime variation de paramètre à un moment donné peut faire varier très différemment le résultat final*. Voulant un bon café, il avait modifié seulement quelques données (3) dans une simulation informatique pour sauver du temps et partir chercher son précieux breuvage. À son retour, il constata des résultats qui écrivirent l'histoire : un infime changement dans un système complexe peut avoir d'importantes conséquences sur le long terme.

Basé sur mon deuxième livre, *Managemental* (Benoit 2017), *L'effet papillon* aborde justement le long terme des organisations, mais par l'entremise des valeurs pour offrir une vision globale et des outils pour comprendre les impacts des comportements des individus en groupe.

Ces valeurs sont de puissants conditionnants des comportements individuels, mais elles doivent nécessairement être modifiées en réponse aux évolutions constantes des écosystèmes dans lesquelles évolue l'organisation.

1 Un gros merci à Pierre Charbonneau, Directeur du bureau de projet en TI de l'UdeM pour ses idées et conseils. À Gilles Saint-Pierre, ancien DG et enseignant retraité de plusieurs universités pour sa lecture critique du manuscrit. À Étienne Desfossés, étudiant à l'UQTR pour ses commentaires et idées. Finalement, à ma conjointe, Lyne Di Staulo pour ses conseils et son support indéfectible.

L'effet papillon devient une métaphore centrale : le battement d'ailes de papillons détermine le sort des organisations. Au premier degré, elle symbolise la kyrielle de décisions et de mises en application (battement d'ailes) que les individus (papillons) effectuent dans le cours normal de la vie organisationnelle.

Plus subtile au deuxième degré, elle représente la transformation de la culture organisationnelle et de ses valeurs sous l'effet de l'action quotidienne des individus, *Butterflies eat culture for Breakfast*. Oui, les papillons mangent la culture pour déjeuner, cette phrase est un clin d'œil au célèbre *Culture Eats Strategy for Breakfast* exprimant que la culture organisationnelle détermine la réussite d'une stratégie. L'effet papillon monte ainsi d'un degré dans l'explication des chaînes de cause à effet déterminant le sort à long terme des organisations.

Vous aurez compris que *L'effet papillon* utilisera des images et des métaphores originales pour expliquer les cycles à long terme de la culture, de ses valeurs, croyances et attitudes. Les images et les métaphores sont héritées de nos expériences et prennent racine tout le long de notre vie. De ce fait, ce sont des produits du passé qui déterminent nos façons de voir, nos cadres de référence et qui influencent nos processus décisionnels.

Utiliser de nouvelles images permet de remettre les pendules à l'heure en offrant une vision détachée du passé, plus propice à la compréhension des phénomènes actuels. Utiliser de nouvelles images permet également de donner un cadre adapté aux mutations profondes que vivent les organisations dans un monde en mouvement de plus en plus rapide.

L'effet papillon s'articule en trois chapitres.

Premier chapitre, Décision – Je

Comme la prise de décision est à la base une action individuelle, ce chapitre porte **Je** dans son titre. Nos décisions sont influencées par nos émotions et nos biais, teintant notre jugement en favorisant des solutions connues et en nous rendant aveugles à celles qui ne

sont pas dans nos préférences. Faisons-nous des choix réfléchis? Prenons-nous le temps de bien comprendre la situation et d'évaluer toutes les possibilités?

Décision répond à ces questions en proposant des modèles inédits donnant un cadre aux processus décisionnels.

Deuxième chapitre, Direction – Nous

Comme la mise en place et l'adaptation d'une structure organisationnelle sont le produit de l'effort collectif, ce chapitre porte **Nous** dans son titre. Dans un groupe ou une organisation, les prises de décision doivent s'appliquer dans une direction précise pour que la cohésion de l'ensemble soit préservée. Pour cela, que ce soit dans un petit commerce ou dans une grande entreprise, l'effort collectif doit être encadré par une structure qui détermine qui et comment doivent se faire les choses. Cependant, les technologies numériques remettent en question les structures traditionnelles alors que les organisations sont toujours dépendantes du travail et de l'effort concerté des individus. Comment amalgamer des fonctions virtuelles à cette réalité sociale?

Direction répond à ces questions en proposant des modèles originaux et une structure inédite.

Troisième chapitre, Délégation – Eux

Comment l'objectif ultime de la délégation est une organisation répondant mieux aux besoins des clients internes et externes : ce chapitre porte **Eux** dans son titre. La mise en action des décisions se fait par les membres de l'organisation. C'est un constat vieux comme le monde qui prend encore plus d'importance aujourd'hui car seul l'effort collectif peut trouver des réponses aux défis complexes des écosystèmes actuels. En fait, il faut plus que de la participation, il faut de l'implication et de la mobilisation. Cependant, comment mobiliser des individus dans une ère d'individualisme où ils ont le choix d'aller où ils veulent?

Délégation répond à cette question en proposant des modèles nouveaux et une image inédite.

Groupement ?

Mine de rien, à chaque fois que nous utilisons les mots organisation, entreprise, compagnie ou société nous jugeons. En effet, inconsciemment, une entreprise est privée et fait des profits alors qu'une organisation est souvent associée au secteur public, elle n'est pas concurrentielle parce qu'elle est une bureaucratie inefficace.

Évidemment, on ne peut généraliser mais le choix des mots implique une image et cette image impose des contextes et particularités. Par extension, des façons de faire et une gestion adaptée et unique.

Ce faisant, on escamote totalement le fait que la gestion présente des défis identiques d'un groupe à l'autre. Peu importe l'industrie ou le secteur économique, la nature de la propriété ou les objectifs stratégiques, ***gérer des humains est toujours la même chose.***

Pour éviter les confusions et ne pas entretenir ces préjugés, je fais le choix de n'utiliser que le mot groupement à partir d'ici. Cela pourra paraître parfois agaçant, mais à chaque fois que ce le sera, réfléchissez au mot que vous auriez préféré et je vous garantis que vous réaliserez qu'un biais intervient et que, gérer des humains est toujours la même chose.

Un cheval bleu dans la tête

Abraham Maslow disait que celui qui n'a qu'un marteau comme outil verra des clous partout. Partant de cette métaphore j'ai développé le concept du cheval bleu pour expliquer que si nous sommes à sa recherche, il y a bien des chances que nous ne trouvions rien d'autre.

Le cheval bleu nous suivra tout au long de ce livre, permettant d'exprimer mes propres biais ainsi que de souligner des idées reçues qu'il est parfois difficile de remettre en question.

Les chevaux bleus m'ayant influencé dans l'écriture de L'effet papillon

1. ***Les petites choses transforment les grandes.*** Le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut provoquer une tornade au Texas.
2. ***Les humains sont imprévisibles.*** Les planifications ne servent à rien si les humains en décident autrement.
3. ***Les pensées séquentielles et binaires ne peuvent s'appliquer aux humains.*** Ils sont trop complexes.

Référence au nombre 3

L'effet papillon est une **triplicité**. À la différence d'une trilogie où les éléments se succèdent dans une logique linéaire, la triplicité s'explique par l'ensemble des parties. Il est donc possible de lire les trois parties dans n'importe quel ordre et le résultat final est le même.

En pédagogie et en transfert de connaissance, trois éléments se retiennent mieux que tout autre nombre. Tout comme la triangulation permet la navigation, trois éléments d'informations donnent au cerveau des points de référence lui permettant de bien cerner une situation.

Miroir

La première section des trois chapitres fait référence à un miroir. Évidemment, il n'y a rien de scientifique dans cette proposition, mais plutôt une mise en relation de deux dimensions complémentaires liées dans une tension dynamique. L'une affecte l'autre qui doit s'ajuster pour rester en diapason avec la réalité.

Le miroir plan renvoie une image fidèle (considérée abusivement comme « inversée ») de la personne qui se regarde dedans; il est donc chargé d'une forte connotation symbolique. Il permet de se voir tel qu'on est, mais toujours sous un seul angle (face à face inversé), notamment avec ses défauts. Il est souvent associé à la vérité, comme le Miroir Magique de Blanche-Neige.

Wikipédia : Miroir, section symbolisme

Cette réalité exige une adaptation en termes de réflexivité (Décision), structure (Direction) et façons de faire communes (Délégation). Le miroir est un reflet, mais c'est aussi et surtout une adaptation itérative pour s'ajuster aux transformations constantes des écosystèmes.

Écosystème

Pour le management et la gestion en général, il y a un élément tellement central que personne ne peut le remettre en question : la distinction entre l'environnement interne et externe. Le monde change rapidement, tellement rapidement que nous n'avons pas

réalisé que cette distinction n'existe plus. C'est pourquoi j'utilise le terme écosystème plutôt qu'environnement : individuellement (et les groupements) nous baignons dans des relations de dépendances qui vont beaucoup plus loin que le simple concept de « eux et nous ».

Nous voici préparés au contenu de L'effet papillon, mais avant de commencer, une petite pensée pour la route :

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages mais à avoir de nouveaux yeux. »

Marcel Proust,
À la recherche du temps perdu