

Cadre Opérationnel de Gouvernance et de Décision Collective

Post-Hiérarchique

1. Fondements Déconstructifs : La Détection des Impossibilités Systémiques

L'amorce d'une transformation post-hiérarchique exige au préalable une déconstruction rigoureuse des mécanismes institutionnels de « fabrication de l'impossibilité ». Lorsqu'une organisation décrète de manière péremptoire que « rien ne peut être changé », cette affirmation traduit rarement une contrainte matérielle absolue ; elle décrit un ordre établi au sein duquel les acteurs sont structurellement privés des moyens d'explorer collectivement des alternatives. Dès lors que les voies de recherche de solutions sont verrouillées par la structure, l'absence même de solutions devient, de façon paradoxale, la preuve apparente qu'aucune issue n'existe. L'incertitude ambiante — qu'elle soit liée à des crises écosociales, économiques ou géopolitiques — est fréquemment instrumentalisée pour diffuser un sentiment d'impuissance et paralyser l'initiative collective. Il est donc indispensable d'isoler la menace réelle de l'incertitude politiquement ou institutionnellement amplifiée, cette dernière servant de levier de contrôle pour pérenniser le statu quo.

Analyse des mécanismes de blocage cognitif et institutionnel

- **La « boucle cognitive fermée » (*замкнутый круг познания*)** : Ce phénomène survient lorsqu'un centre décisionnel unique monopolise la définition des problèmes, filtre de manière unilatérale les alternatives envisageables et décrète finalement l'absence de solutions supérieures. Les connaissances distribuées et l'expertise de terrain, situées en dehors de ce centre, se trouvent incapables de vérifier ou de contester cette conclusion, quand bien même les décideurs agiraient en toute bonne foi.
- **Les « contre-possibilités » (*counter-affordances*) identifiées comme Anomalies Bureaucratiques de Structuration** : Le sur-blocage des opportunités ne nécessite aucun acteur malveillant unique orchestrant la paralysie. Il résulte de la conjonction de routines administratives compartimentées qui créent des *counter-affordances* — des dispositions

structurelles qui ferment activement les champs d'action. L'impuissance systémique est produite par trois indicateurs récurrents :

1. *La protection budgétaire jalouse* : le verrouillage des enveloppes par pôle interdisant les financements transversaux.
2. *Les indicateurs de performance (KPI) en silos* : la maximisation des rendements individuels au détriment de l'optimisation globale.
3. *L'évitement systématique de la responsabilité d'expérimentation* : le refus d'endosser le risque lié au déploiement de projets pilotes.

La mise à nu de ces entraves cognitives et bureaucratiques permet d'engager une caractérisation précise et opérationnelle des obstacles rencontrés par l'organisation, ouvrant ainsi la voie à un traitement analytique des résistances.

2. Typologie des Contraintes et Protocole de Décomposition du "Non"

Pour libérer la capacité d'innovation d'un collectif, il est stratégiquement essentiel de séparer les contraintes physiques réelles des simples barrières administratives ou procédurales. En l'absence de cette clarification, l'organisation tend à traiter de simples choix historiques d'aménagement ou de gestion comme des lois intangibles de la nature.

Matrice d'analyse des trois formes d'impossibilité

Type d'impossibilité	Définition & Critères d'identification	Action de gouvernance prescrite
1. La contrainte éprouvée	L'action envisagée contredit directement des lois physiques établies ou dépasse les ressources matérielles/temporelles réellement disponibles.	Recherche impérative d'une action alternative, de ressources complémentaires ou d'un calendrier élargi. Ce fait matériel ne peut en aucun cas être annulé par un vote.
2. La contrainte de l'ordre existant	L'action est empêchée par le modèle retenu pour les procédures, le découpage des responsabilités ou l'affectation des ressources.	Inscription obligatoire de la révision du modèle à l'ordre du jour, avec identification formelle des autorités ou instances habilitées à modifier la règle.

3. La possibilité non explorée	Aucune solution n'est disponible à ce jour et les tentatives passées ont échoué, sans que l'éventail des options ait été méthodiquement épuisé.	Reconfiguration de la question posée et élargissement du périmètre de recherche. Interdiction formelle de conclure à une impossibilité générale.
---------------------------------------	---	---

Protocole de Décomposition des Impasses (PDI)

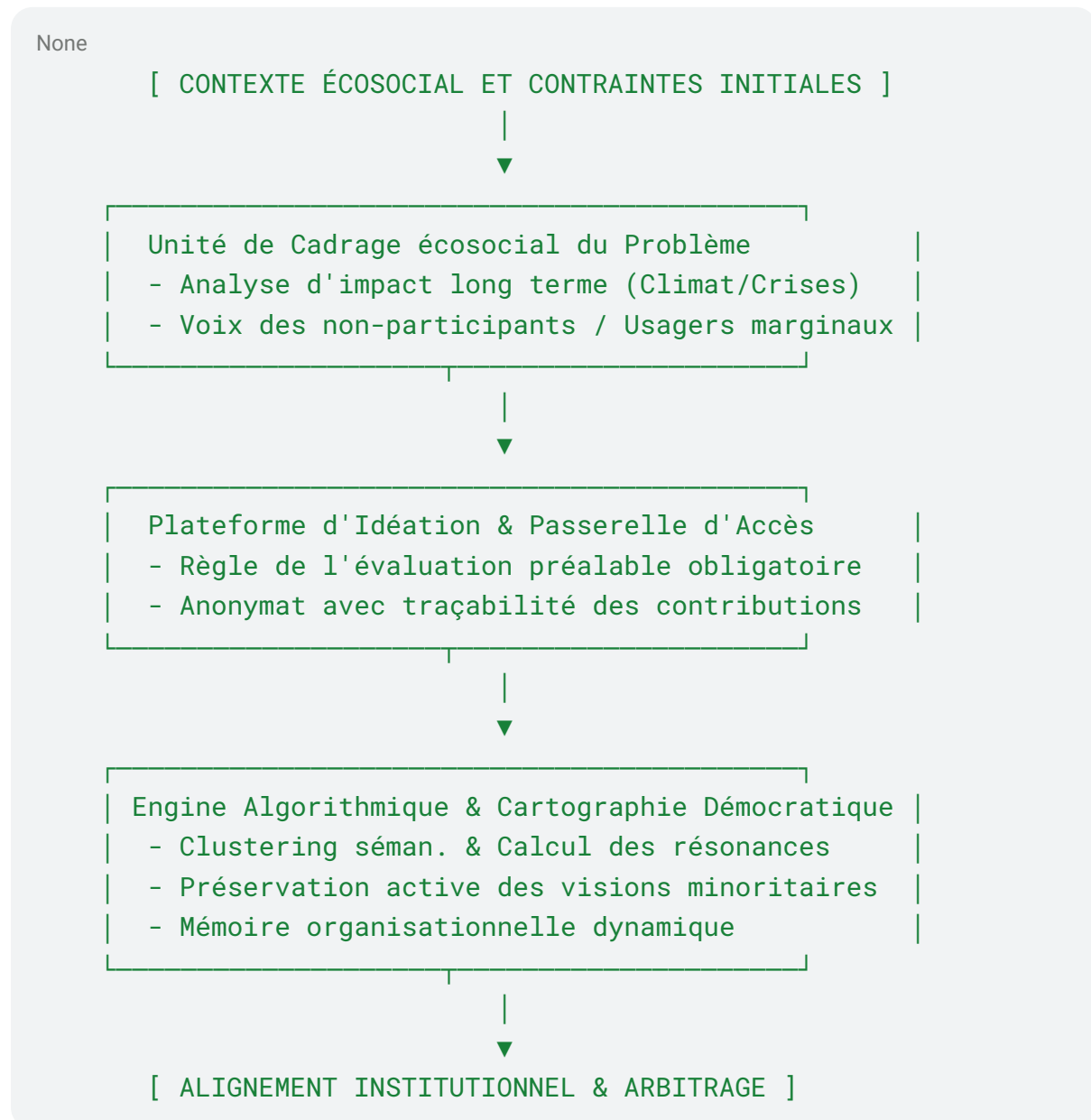
Face à un rejet généralisé formulé sous forme d'interdit ou de déclaration d'impossibilité (« c'est irréalisable », « les exigences sont incompatibles », « les moyens manquent »), l'organisation déploie de manière obligatoire le **Protocole de Décomposition des Impasses (PDI)**. Tout cadre, expert ou comité opposant un refus doit remplir et soumettre publiquement le formulaire d'invalidation articulé autour de quatre réponses exécutoires :

1. **Délimitation du périmètre exact** : *Que ne pouvons-nous pas faire exactement ?* (Isoler la fraction précise de l'action qui pose problème en la séparant du projet global).
2. **Spécification des conditions d'application** : *Sous quelles conditions précises cette restriction s'applique-t-elle ?* (Identifier les facteurs contextuels déclencheurs du blocage).
3. **Ancrage dans une base factuelle vérifiée** : *Sur quelle donnée empirique, norme juridique ou contrainte physique établie repose cette conclusion ?* (Éliminer les simples impressions ou craintes non documentées).
4. **Définition du critère de révision** : *Quelle donnée nouvelle, quelle évolution technologique ou quel changement de paramètre budgétaire permettrait de réviser immédiatement cette conclusion ?*

En transformant ainsi le diagnostic individuel d'une contrainte en un ensemble d'hypothèses révisables et évaluable, l'organisation bascule d'une posture de subversion passive vers la mise en place d'une infrastructure d'intelligence collective.

3. Architecture Technique du Système d'Intelligence Collective

Le passage à une gouvernance post-hiérarchique requiert une infrastructure technologique et sociale capable de capter la connaissance distribuée et de la transformer en une capacité de décision structurée.



Spécifications fonctionnelles de la plateforme d'idéation et d'évaluation

- **Anonymat avec prise en compte des contributions (анонимность с учётом вклада)** : La plateforme dissocie le statut hiérarchique de l'auteur de la valeur intrinsèque de sa proposition. Lors de l'évaluation, aucun participant ne doit avoir à choisir entre la pertinence d'un contenu et sa loyauté envers un supérieur ou un groupe d'influence. Néanmoins, le système enregistre de

manière cryptographique les apports individuels pour valoriser les contributions pertinentes et proscrire le désordre anonyme.

- **La Règle de l'évaluation préalable obligatoire :** Pour éliminer le spam et forcer une lecture systémique des options existantes, la plateforme impose une passerelle d'accès : tout participant doit évaluer un jeu de 5 propositions soumises par ses pairs selon des critères de faisabilité et d'impact avant de pouvoir déposer sa propre proposition.
- **Calcul algorithmique de résonance et préservation des divergences :** Le traitement informatique dépasse la logique du simple vote majoritaire. L'algorithme effectue un découpage sémantique multidimensionnel (*clustering*) pour calculer la résonance des idées. Il cartographie les convergences tout en isolant les grappes de désaccord. **Règle d'architecture fondamentale :** les propositions minoritaires ou à forte divergence ne sont jamais supprimées par l'algorithme ; elles sont étiquetées comme « options alternatives à explorer » et soumises aux experts pour clarification.
- **Mémoire organisationnelle sélective :** Les idées non retenues dans un contexte T_0 sont indexées selon leurs paramètres de contrainte. Si les conditions évoluent en T_1 (ex. baisse des coûts, nouvelle technologie), le système réinjecte automatiquement ces options dans les nouveaux cycles de recherche.

Protocole d'intégration des parties prenantes non-participantes et dimension écosociale

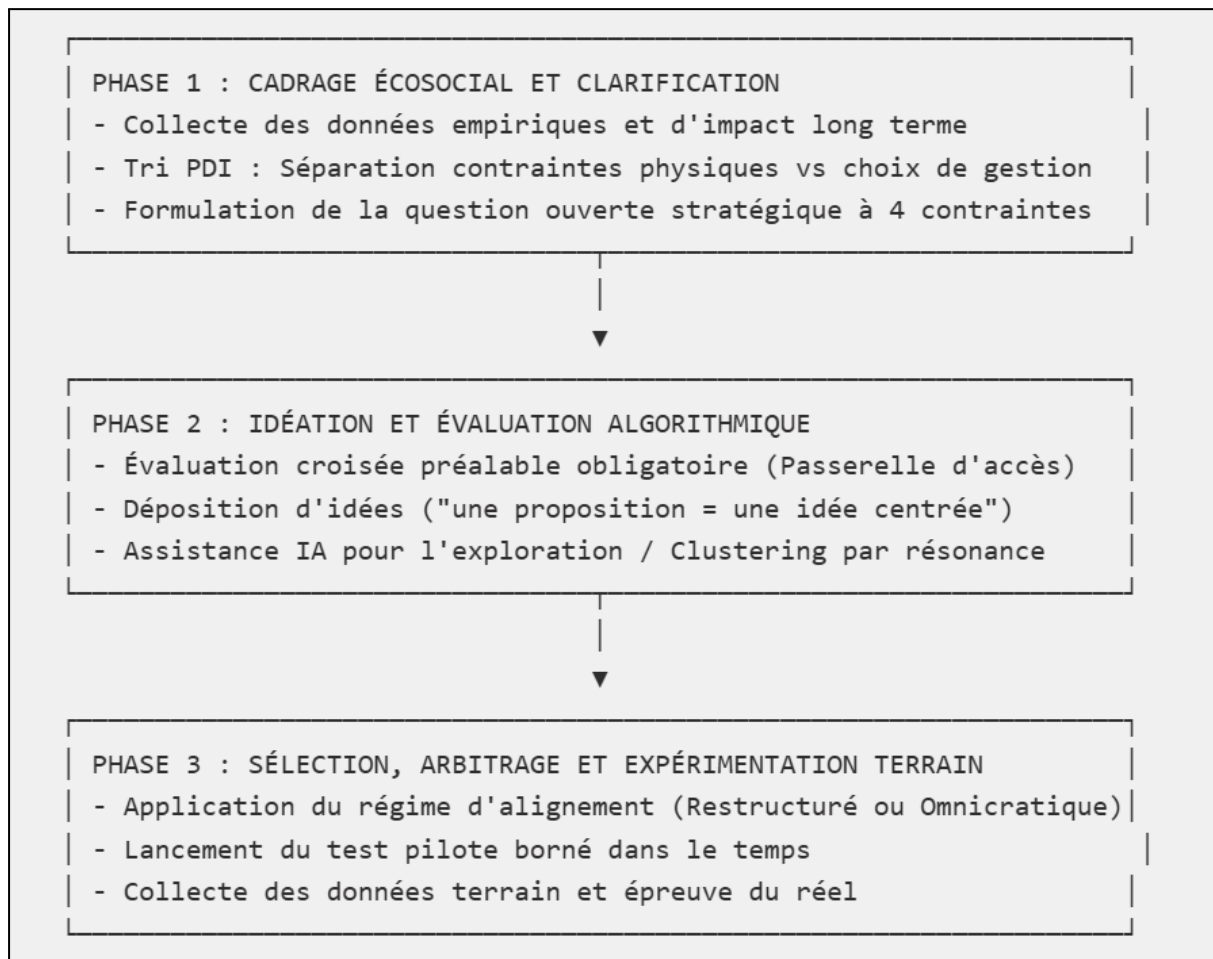
Les décisions s'inscrivent dans un contexte écosocial complexe marqué par des interconnexions entre société, environnement, technologies et situations de crise. Le système intègre formellement les entités incapables de s'exprimer directement sur la plateforme numérique :

- **Consignes opérationnelles d'inclusion :** La phase de cadrage de chaque consultation intègre obligatoirement une évaluation d'impact sur les écosystèmes naturels, les générations futures et les usagers marginaux ou vulnérables.
- **Accès préalable aux données d'impact :** L'accès complet aux données d'impact environnemental, social et financier est rendu obligatoire avant toute ouverture des sessions de vote.
- **Principe de non-suffisance du consensus :** Conformément à l'analyse post-hiérarchique (« *le consensus atteint ne confirme pas à lui seul que toutes les conséquences ont été perçues* »), un résultat obtenant l'adhésion à 100 % des participants actifs peut être suspendu par le comité de gouvernance si les données d'impact révèlent une externalité négative majeure sur les parties non-participantes.

Cette infrastructure technico-sociale établit le socle d'information nécessaire au déploiement séquentiel du processus décisionnel proprement dit.

4. Protocole Opérationnel de Résolution Collective ("Décidement")

L'efficacité de l'intelligence collective repose sur l'application d'une méthodologie décisionnelle standardisée, répétable et transparente, désignée sous le terme de « décidement » (*sprendyba*).



Application pratique : Réaménagement de la cour d'une bibliothèque

Pour illustrer le protocole, prenons le cas de la réorganisation de la cour intérieure d'une bibliothèque municipale, marquée par des tensions entre usagers, riverains, impératifs de biodiversité et contraintes budgétaires.

Phase 1 : Cadrage et clarification du problème

1. **Collecte empirique** : Mesure des niveaux sonores, comptage des flux de fréquentation, inventaire de la flore et audit des coûts de maintenance.

2. **Tri des contraintes (PDI) :** Isoler ce qui relève de normes de sécurité incendie (contrainte éprouvée) de ce qui relève des horaires historiques d'ouverture (contrainte de l'ordre existant).
3. **Formulation de la question ouverte stratégique :** L'équipe de cadrage doit obligatoirement intégrer l'ensemble des contraintes dans une question unique :

« Quelle modification unique dans l'aménagement ou l'usage de la cour de la bibliothèque au cours de la saison prochaine apporterait la plus grande utilité collective, tout en garantissant l'accessibilité PMR, le respect de la quiétude des riverains (max 50 dB à 20h), la préservation de la surface végétalisée existante et le respect du plafond budgétaire de 15 000 € ? »

Phase 2 : Idéation collective et évaluation algorithmique

1. **Exécution de la règle de l'évaluation préalable :** Chaque participant évalue 5 idées d'aménagement déposées par d'autres usagers avant de pouvoir soumettre la sienne.
2. **Règle d'émissions d'idées :** La plateforme impose la règle « une idée par proposition » (ex. « Installer des pergolas insonorisantes en bois recyclé »), rédigée sous forme d'action évaluable.
3. **Assistance IA et calcul de résonance :** L'IA aide les utilisateurs à reformuler leurs idées pour les rendre testables sans intervenir dans l'évaluation. L'algorithme traite les réponses, identifie que l'aménagement d'horaires différenciés recueille une forte résonance et isole les objections sur les nuisances nocturnes.

Phase 3 : Sélection, arbitrage et test pratique

1. **Arbitrage :** Inscription du projet arrivé en tête du calcul de résonance dans le programme d'expérimentation.
2. **Expérimentation terrain :** Déploiement du projet pilote sur une durée ferme de 90 jours.
3. **Collecte de données terrain :** Analyse continue du niveau sonore réel, des taux de fréquentation et du niveau de satisfaction des riverains via des capteurs et des sondages flash.

La formalisation de ce cycle décisionnel impose de définir avec précision la manière dont ces résultats s'articulent avec l'exercice formel du pouvoir institutionnel.

5. Modèles de Gouvernance et Alignement Décisionnel

Solliciter l'intelligence collective sans sceller un engagement décisionnel clair constitue une erreur stratégique majeure. Si une organisation invite ses membres à

co-construire des solutions mais ignore le résultat des travaux sans justification rigoureuse, elle accentue le sentiment d'impuissance qu'elle visait à éradiquer.

Analyse comparative des régimes d'alignement institutionnel

Dimension	Mode Hiérarchique Restructuré	Mode Omnicratique
Seuil d'activation opérationnel	Projets à risque systémique critique (impact financier > 20% du budget, responsabilité juridique pénale des dirigeants).	Projets d'innovation opérationnelle, d'aménagement, de processus internes et de répartition de budgets d'expérimentation.
Pouvoir décisionnel final	Conservé par la direction exécutive ou les cadres habilités.	Transfert direct et irrévocable du pouvoir décisionnel au résultat de la résonance collective.
Obligation formelle de justification	Obligation juridique/administrative de publier un acte motivé sous 14 jours en cas de déviation par rapport au résultat collectif.	Non applicable : la décision issue de la plateforme fait immédiatement force d'exécution.
Rôle des managers et experts	Cadrage des contraintes initiales, analyse de faisabilité technique et arbitrage final documenté.	Rôle d'assistance technique, de facilitation logistique et d'exécution opérationnelle.
Gestion des blocages critiques	Décision unilatérale de la direction après avis consultatif de l'intelligence collective.	Déclenchement automatique d'un nouveau cycle de ré-évaluation (<i>sprendyba</i>) si une contrainte physique non détectée surgit lors de l'exécution.

Gestion des compétences et délimitation des rôles

La gouvernance post-hiérarchique ne dissout pas la compétence technique dans un égalitarisme indifférencié ; elle réaligne la légitimité de chaque acteur sur son domaine de validité :

- **Le domaine de l'expertise technique** : Le spécialiste ou l'expert est souverain pour détecter une erreur de calcul, signaler l'incompatibilité d'un matériau ou vérifier la faisabilité budgétaire. Son rôle est d'éclairer la contrainte, non de dicter le choix politique.
- **Le domaine de l'usage et de l'expérience terrain** : L'utilisateur quotidien, l'employé de première ligne ou le citoyen est l'acteur le plus qualifié pour démontrer pourquoi une solution formellement valide échoue dans la réalité pratique.
- **Le domaine du collectif** : La détermination de ce qui est souhaitable et l'arbitrage de l'intérêt général relèvent exclusivement du collectif. Le titre, le statut hiérarchique ou l'ancienneté ne sauraient en aucun cas donner plus de poids à une préférence individuelle.

L'alignement institutionnel ainsi clarifié, l'organisation doit soumettre l'ensemble de ses choix collectifs à l'épreuve des faits pour en valider empiriquement la viabilité.

6. Protocole de Validation Empirique et Boucle d'Apprentissage Continu

La légitimité d'un système décisionnel post-hiérarchique ne repose pas uniquement sur la qualité du consensus ou la sophistication des algorithmes, mais sur sa capacité à apprendre au contact de la réalité (*проверка реальностью*).

Dispositif d'épreuve du réel et règles de suivi

L'évaluation collective n'est pas infaillible et peut être affectée par des biais d'optimisme budgétaire ou un enthousiasme illusoire autour d'idées séduisantes. L'expérimentation pratique bornée est le seul mécanisme capable de fournir une connaissance objective.

- **Métriques d'évaluation terrain** : Tout projet pilote doit intégrer trois indicateurs obligatoires avant son lancement :
 1. *L'indice de conformité budgétaire et technique* (écart par rapport aux prévisions).
 2. *L'indice d'accessibilité et d'usage réel* (mesure de la fréquentation des usagers marginaux).

3. *L'indice d'externalités écosociales* (impacts non anticipés sur le milieu environnant).

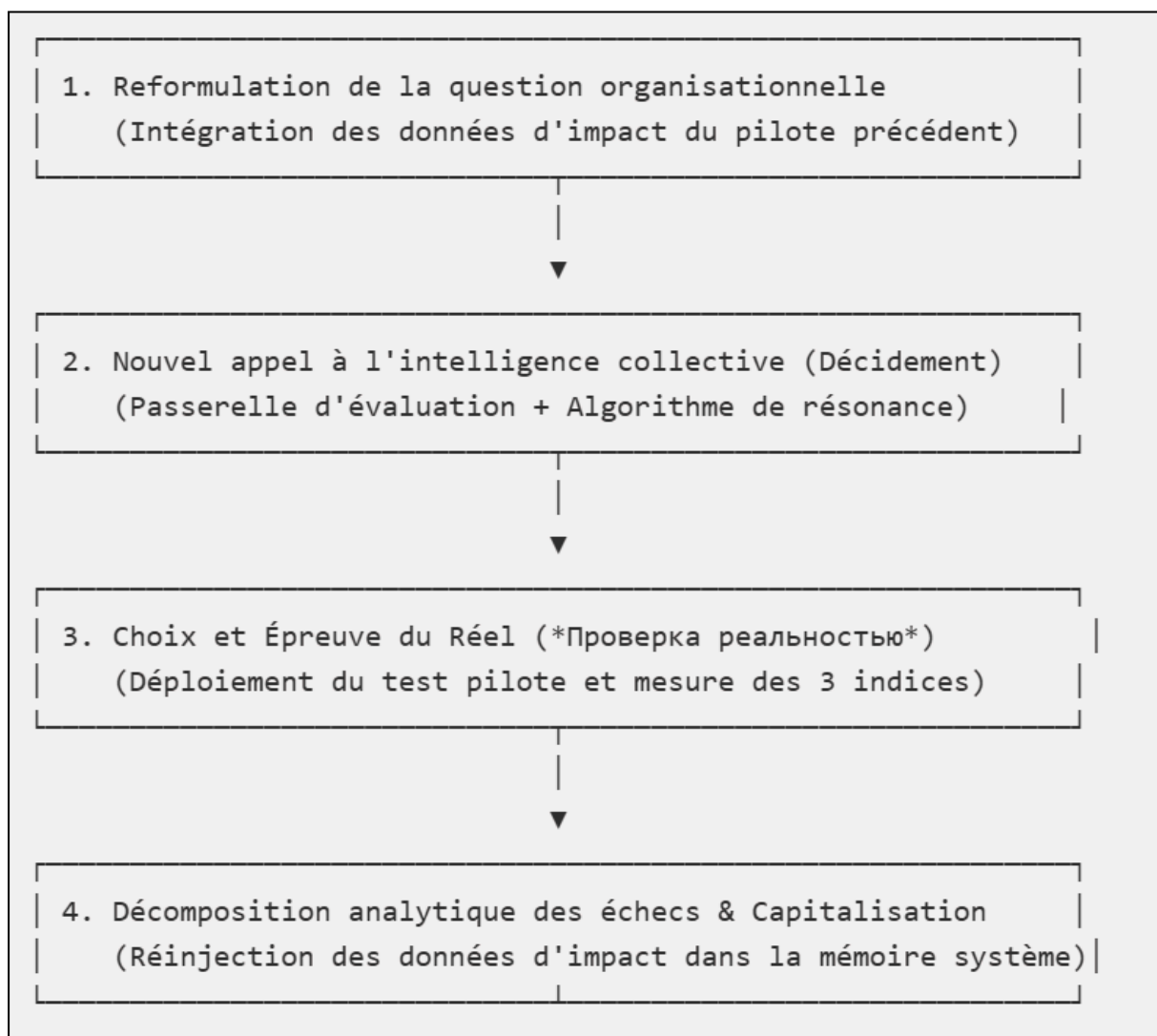
Décomposition analytique des échecs

En cas d'échec d'un projet pilote, l'organisation s'interdit formellement de conclure à une impossibilité globale ou de réinstaurer un dogme d'impuissance. L'échec est soumis à une décomposition analytique obligatoire sur la base de trois variables explicatives :

$\text{Diagnostic d'Échec} = f(\text{Défaut de Cadrage}, \text{Biais de Données}, \text{Erreur d'Exécution})$

1. *L'échec est-il lié à un paramètre omis dans la question de départ ?* (Défaut de cadrage).
2. *Est-il dû à des données initiales erronées ou incomplètes ?* (Biais de données).
3. *Découle-t-il d'une défaillance dans le déploiement logistique ?* (Erreur d'exécution).

Architecture de la boucle de rétroaction



Les données terrain récoltées lors du test sont réinjectées dans la mémoire

organisationnelle dynamique. Si l'expérimentation montre qu'un paramètre essentiel avait été négligé, la question initiale est ajustée et un nouveau cycle décisionnel est immédiatement réengagé. La gouvernance devient ainsi un système d'apprentissage adaptatif continu, capable de corriger sa trajectoire sur la base des faits vécus. Dès lors que les alternatives sont co-construites par le collectif, cadrées par des protocoles rigoureux et vérifiées par l'épreuve du réel, l'avenir de l'organisation cesse d'être une contrainte subie pour devenir une tâche décisionnelle partagée.