

Cartographie des organisations adaptatives, agiles ou à gouvernances partagées

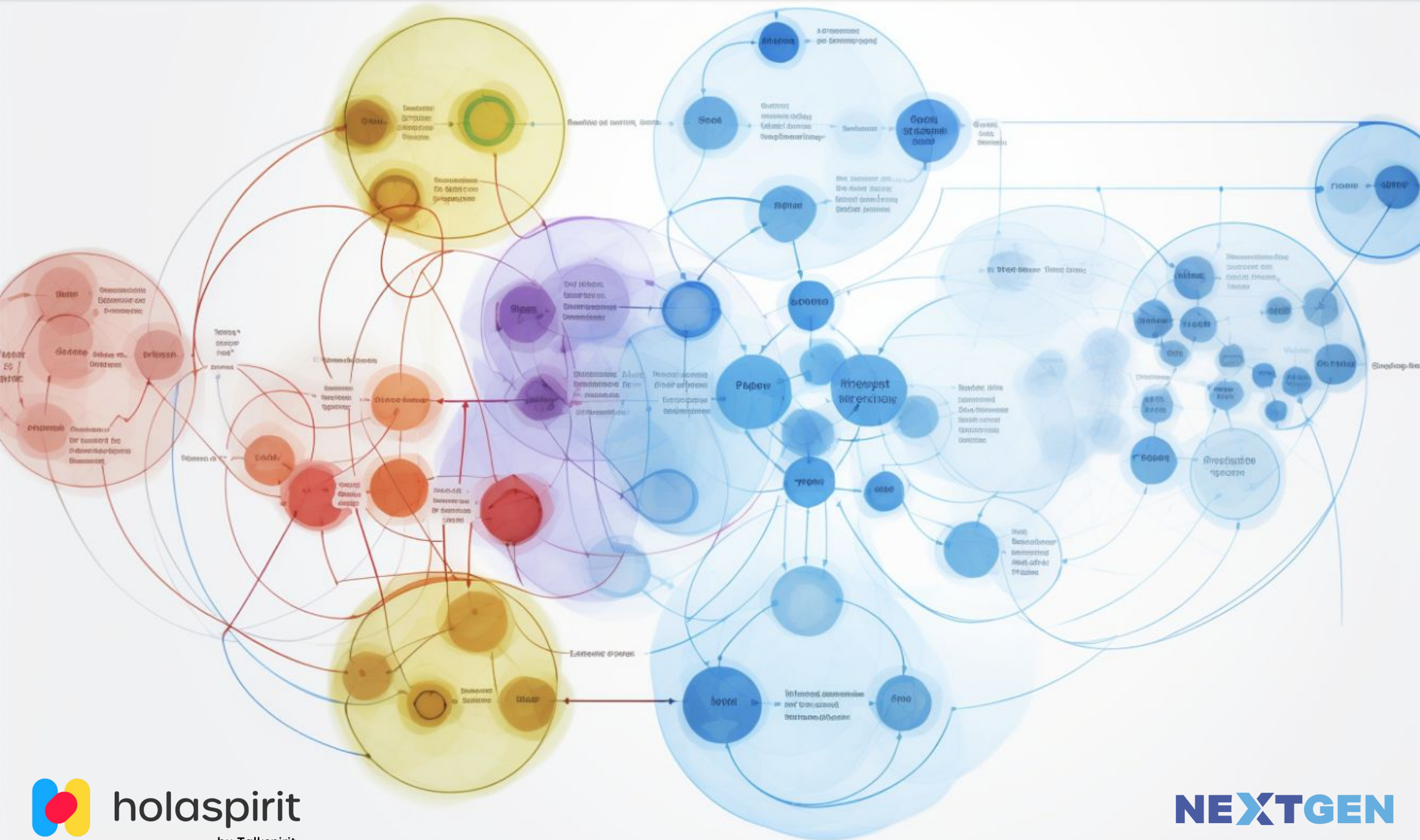


TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction - Distinguer philosophies, pratiques managériales et outils d'application	5	8. Théorie des systèmes	26
1.1. Complexité et théorie des systèmes	8	9. L'approche systémique	28
1.2. Sociocratie et gouvernance inclusive	9	10. Getting Things Done	30
1.3. Agilité et lean thinking	10	11. La spirale dynamique	32
1.4. Trois axes, trois enseignements	11	12. Anthroposophie	34
2. Méthodes de développement agiles	14	13. BetaCodex (Organize for complexity)	36
3. Le Lean management	16	14. Théorie de l'auto-organisation	40
4. Sociocratie - organisation en cercles	18	15. Théorie de l'apprentissage	42
5. Holacratie	21	16. Le constructivisme radical	44
6. Structures opales	23	17. La cybernétique	46
7. L'approche sociale-organique	25		



TABLE DES MATIÈRES

18. La théorie de la communication	48	29. LeSS	68
19. Le Modèle de Système Viable	50	30. Théorie de l'organisation systémique	69
20. Système autopoïétique	52	31. Beyond Budgeting	71
21. Strategy for managing complex systems	54	32. Hypnothérapie	74
22. La Cinquième Discipline	56	33. Thérapie Brève Centrée sur la Solution TBCS	76
23. Théorie des systèmes sociaux	58	34. L'approche de Milan	78
24. Le Lean Thinking	60	35. Le Taylorisme	80
25. Le Design Thinking	61	36. Quaker	82
26. Le Lean Startup	63	37. New Work	84
27. Management 3.0	64		
28. SAlFe	65		



Avant-Propos

En alternative au management traditionnel et ses méthodes historiques, de nombreuses formes innovantes de gouvernance se sont développées, et continuent d'émerger. Ces nouveaux modèles s'appuient sur différents courants de pensée et initiatives. Ils proposent des techniques, des approches ou des outils au service d'un management amélioré, ou parfois entièrement repensé. Toujours au service de l'entreprise, de sa création de valeur, ils élargissent pourtant les manières d'évaluer et de conduire cette efficacité. Gestion de projets, entreprises industrielles, de services, associations et fondations... ces modes de gouvernance trouvent des applications dans tous les secteurs, tous les types de structures.



1. Introduction - Distinguer philosophies, pratiques managériales et outils d'application

L'observation contemporaine qui consiste à déclarer l'obsolescence du management actuel face à ses innombrables défis est le fruit d'une réflexion extrêmement large, mêlant sciences humaines, biologiques, cognitives...

Cette longue réflexion a mûri lentement pour aboutir aux outils pratiques dont les managers disposent aujourd'hui, comme les méthodes agiles (Scrum, eXtreme Programming etc.), la constitution Holacracy, le framework sociocratie 3.0.

A l'origine de l'apparition de ces outils sont les principes et pratiques de gouvernance qu'ont élaborés les nombreux théoriciens du management, eux-mêmes nourris par des courants philosophiques et scientifiques plus anciens, souvent loin de toute considération managériale.

Les boîtes à outils au service des nouvelles méthodes de gouvernance ne sont donc que l'aboutissement d'un processus plus large, au cours duquel des chercheurs se sont appropriés des pensées et concepts pour en tirer de nouveaux principes de management. Et, plus tard, ces principes ont généré les moyens concrets de leur application.

Les philosophies à l'origine des réflexions actuelles sur le management de demain sont nombreuses, de même que les conceptions de l'avenir du management.

L'objectif de ce document, sans prétendre remonter à l'origine de chacune des principales théories actuelles sur le sujet - chemins tortueux d'influences indémêlables - est de proposer une distinction entre, précisément, philosophies, pratiques managériales et outils de gouvernance.



1. Introduction - Distinguer philosophies, pratiques managériales et outils d'application

La notion de philosophie dont il va être question ici est vaste. Il peut s'agir de pensées abstraites, de réflexions sur l'être et son comportement, ou encore de modèles sociologiques. Après les philosophies et avant les outils, les principes de management forment la deuxième catégorie dont il sera question dans cette démarche de classement. Ils rassemblent des pratiques managériales, c'est-à-dire des modèles que vont développer certains théoriciens pour proposer aux managers la meilleure gouvernance possible. Ces pratiques s'articulent la plupart du temps autour de maximes fondamentales, qui, pour leur application, vont voir se développer un certain nombre d'outils parfaitement concrets. Ces outils intègrent ces réflexions qui les précèdent, sans chercher à les démontrer. Ils proposent des méthodes pour les mettre en œuvre au sein des organisations



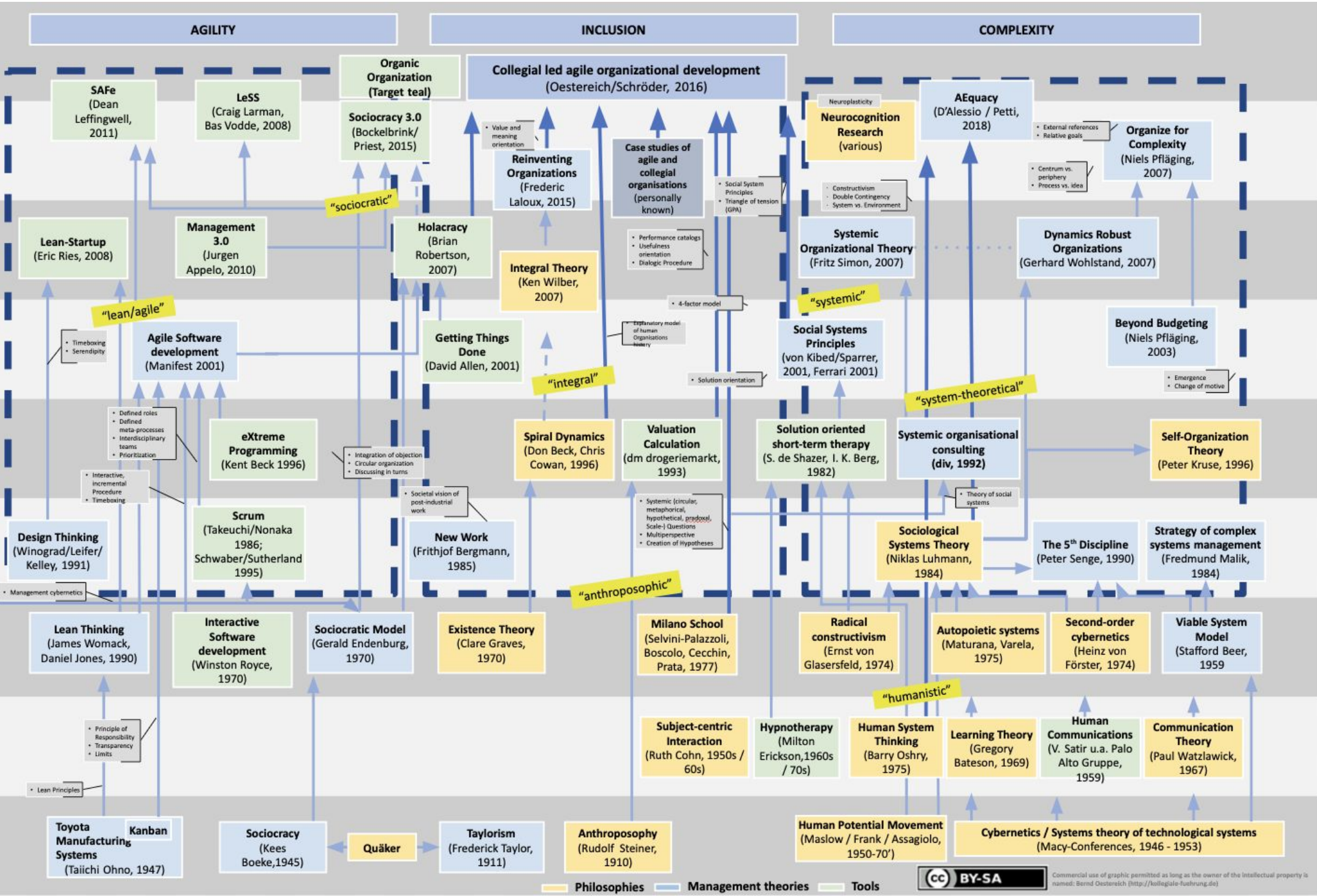
Le diagramme présenté en page suivante regroupe quelques-unes de ces philosophies, pratiques ou boîtes à outils qui ont influencé, construit ou cherché à appliquer les théories du management de demain.

La nature de chaque concept (philosophie, pratique managériale ou outil) est repérable à la couleur de fond du cadre dans lequel il est inséré.

Les cadres bleus foncés correspondent aux philosophies. S'y tiennent les courants de pensée qui préexistaient à toutes les réflexions sur le renouvellement du management traditionnel, mais qui les ont influencées.

Les cadres bleu clair, quant à eux, permettent de repérer les applications de ces philosophies abstraites au cadre des entreprises et de leur gouvernance. Ce sont les pratiques managériales, les grandes théories des organisations.

Les outils, enfin, au service de ces principes se distinguent par leurs cadres vert clair.



1.1. Complexité et théorie des systèmes

Parmi les courants philosophiques, il en est un en particulier qui a immensément nourri la pensée contemporaine et la vision de la gouvernance de demain : le courant systémique. Ce mouvement, rassemblant un nombre incalculable de champs scientifiques, a révolutionné la manière d'appréhender les interactions humaines. Il est véritablement conceptualisé au milieu du XXème siècle, dans le cadre d'une série de conférences organisées aux États-Unis - ce sont les conférences Macy, de 1942 à 1953.

La théorie des systèmes réunit biologistes, philosophes, psychiatres, psychothérapeutes, sociologues etc. Sa démarche s'oppose à la vision cartésienne qui prime traditionnellement dans l'étude des organisations. Historiquement, en effet, une organisation est étudiée au travers des éléments qui la composent. Ces éléments sont étudiés séparément, et c'est leur simple agrégation qui définit le système auquel ils appartiennent.

Au contraire, cette nouvelle théorie va considérer chaque système comme un tout, une entité autonome dépassant la simple somme des parties qui la composent. Ce nouveau tout ne peut être étudié uniquement à travers ses composantes, puisque leur combinaison - faite d'interactions infiniment complexes - a mené à la création d'un système unique, à l'identité propre.

Cette approche accorde donc un intérêt tout particulier aux interactions qui se forment au cœur d'une organisation. Ce sont ces interactions, ces communications, qui vont en effet dicter au système tout entier sa dynamique, qui vont déterminer son évolution, ses tendances, son identité, encore, qui conditionnera elle-même les comportements et les réactions qui se manifesteront en retour au sein du système.

Cette révélation a profondément influencé les théories récentes du management.

En effet, une immense majorité des pratiques innovantes dans ce domaine construisent leur modernité sur un certain nombre de concepts clefs, au cœur desquels on trouve en particulier la notion de complexité. La complexité et son intégration dans les modèles managériaux est le nouvel enjeu auquel se proposent de répondre ces théories émergentes.

La complexité à laquelle elles s'attaquent est évidemment celle que font apparaître les innombrables flux, interactions, communications, échanges, qui se créent, s'agitent, se développent et se multiplient autour d'une organisation : que ce soit en son sein, dans son environnement, ou précisément entre l'organisation et son environnement. Ce sont tous ces facteurs de complexité que la théorie des systèmes veut révéler à l'observateur qui adopte sa démarche.

Nourrie par le travail de chercheurs individuels, influençant et influencée par la cybernétique, par les travaux de l'école de Palo Alto (institut de recherche à qui l'on doit les applications sociales, sociologiques et thérapeutiques de la théorie des systèmes), l'approche systémique est donc l'exemple par excellence d'un courant de pensée dont la démarche, bien que loin de toute préoccupation managériale, a profondément marqué la réflexion contemporaine sur le sujet.



1.2. Sociocratie et gouvernances inclusives

La théorie des systèmes - et tous les courants de pensées et de recherches qu'elle peut rassembler – a donc façonné le concept de complexité que nous connaissons actuellement.

La conception de ce que sera le management de demain s'articule également autour de deux autres notions centrales. Et parmi elles, la nécessité pour l'entreprise de construire des gouvernances **inclusives**, et de renverser les schémas verticaux traditionnels.

L'urgence de ce besoin de rassembler à nouveau, d'entretenir ou de renouveler l'implication des employés des entreprises du monde entier est le résultat d'une prise de conscience générale. Un seul chiffre permet de témoigner de la gravité de ce constat : selon une enquête de l'institut Gallup, 85% des salariés du monde entier se disent désengagés par rapport à leur travail. Et seulement 15% s'avouent engagés.

Les théoriciens du management ont rapidement intégré cet enjeu crucial dans leurs propositions et leurs solutions. Et pour cela, nombreux sont ceux qui se sont inspirés de la pensée sociocratique.

La sociocratie est une vaste notion, dont les principaux contributeurs sont probablement Kees Boeke et Gerald Endenburg. Face au désengagement en entreprise, en réaction au modèle traditionnel, hérité de la division du travail de Frederick Taylor, ces deux hommes ont développé une nouvelle théorie du management, qui, depuis, a été enrichie et complétée au fil des contributions d'autres chercheurs.

Frederick Taylor, dans ses principes du management scientifique, avait instauré la séparation systématique, en entreprise, des fonctions de décision et d'exécution. Selon lui, la population des décideurs (les cols blancs, ou ingénieurs) était chargée d'imaginer, de dessiner et d'organiser la chaîne de production des organisations. Les ouvriers - cols bleus, étaient ensuite chargés de l'exécution des plans des ingénieurs.

Depuis les réflexions quasi-philosophiques de Kees Boeke, jusqu'à ses applications les plus pratiques comme la constitution Holacracy ou la Sociocratie 3.0, c'est contre cette distribution verticale que luttent les théories modernes du management. Ces dernières veulent raccourcir au maximum les chaînes de décision, simplifier leurs processus en réconciliant décision et exécution.

C'est le deuxième axe principal autour duquel s'articule la pensée moderne. Sur le diagramme, cet axe rassemble les notions de sociocratie, le courant Quaker – et son inspirante gouvernance participative et horizontale, le taylorisme (à laquelle s'oppose, précisément, cette réflexion actuelle)...

On y retrouve aussi les contributions de Frédéric Laloux, et de son œuvre *Reinventing Organizations*. Bien plus qu'un simple recueil de pratiques managériales, ce livre est l'occasion pour l'auteur de retracer un large historique des modes d'organisations humains, des caractéristiques propres à toutes les sociétés qui ont structuré l'humanité. Laloux s'inscrit lui-même dans la lignée de la pensée de Don Beck et de Chris Cowan, et de leur théorie des *Spiral Dynamics*.



1.3. Agilité et *lean thinking*

Comme il en a été question plus haut, les alternatives aux méthodes de gouvernance traditionnelles qui se développent aujourd'hui se construisent autour de trois enjeux. D'abord, redécouvrir la complexité qui entoure structurellement chaque organisation. Ensuite, dans l'organisation elle-même, retrouver une efficacité compétitive en renouvelant totalement les schémas de gouvernance. Si ce deuxième enjeu permet à la fois de répondre à des préoccupations humaines et à des exigences d'efficacité, le dernier défi est principalement celui de la compétitivité.

Face à des marchés de plus en plus dynamiques, les entreprises d'aujourd'hui se voient forcées de prouver et d'afficher sans cesse une réactivité et une capacité d'adaptation indispensables.

C'est la troisième grande partie du graphique, regroupant toutes les méthodes donnant aux organisations les moyens de développer cette agilité si cruciale. Cette « section » est nettement moins philosophique que la précédente - celle des nouveaux schémas de management, et encore moins que la première, qui introduisait cette vaste notion de complexité des systèmes organisationnels. En effet, l'agilité, réponse à un besoin partagé par l'ensemble des entreprises, et universellement reconnu, s'attaque à un enjeu beaucoup plus pratique que les autres. Et c'est pourquoi ses solutions sont si concrètes, de méthodes en outils de fonctionnement, de gestion de projets etc.

Les grandes lignes théoriques de l'agilité tiennent dans les travaux de Deming et de son Lean Management, repris par Womack et Jones puis par Kelley, et appliqué rapidement par l'industrie automobile japonaise.

Pour appliquer ces principes, les outils imaginés par les techniciens du management sont nombreux, avec parmi eux Scrum, eXtreme programming, Lean startup, méthode Safe, LeSS et d'autres encore.



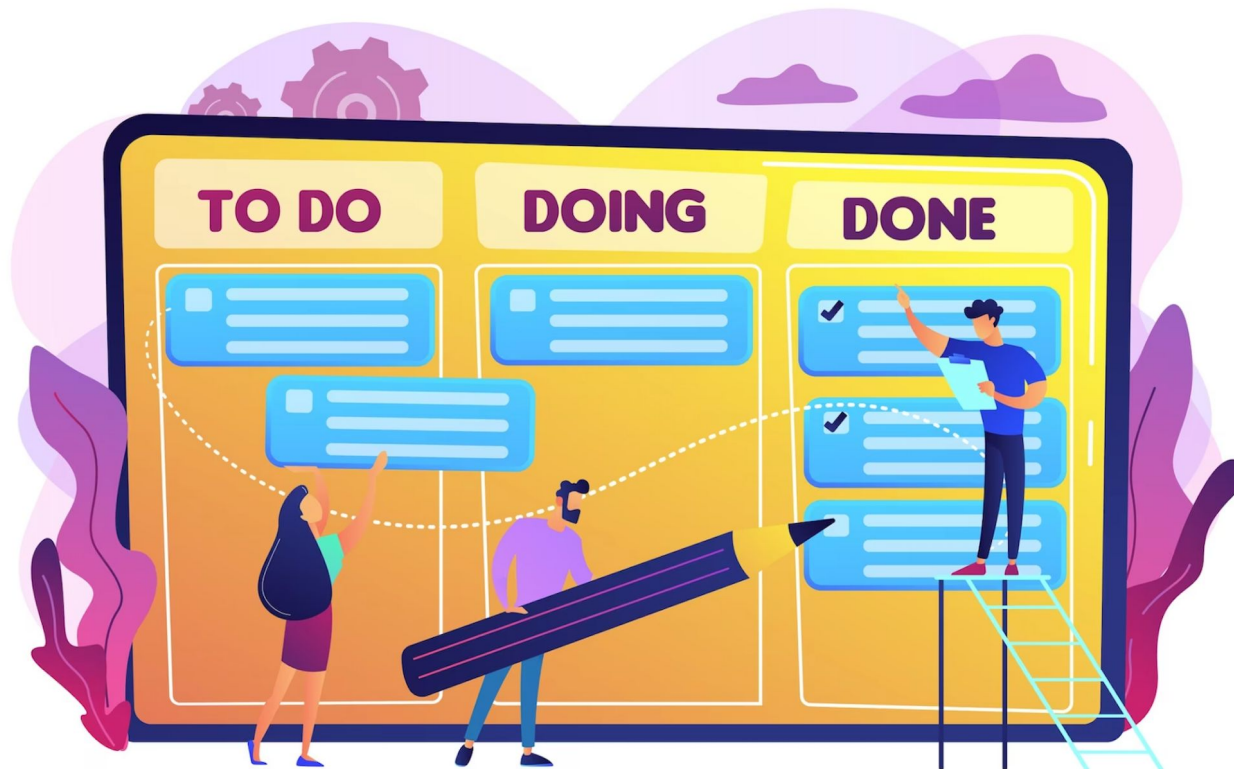
1.4. Trois axes, trois enseignements

Le diagramme présenté page 7 peut finalement être divisé en trois grandes réflexions. La première est la progressive prise de conscience de la complexité qui caractérise structurellement tout système organisationnel. Le deuxième axe de réflexion développe l'idée du renouvellement du management traditionnel en faveur d'une nouvelle gouvernance plus horizontale, moins marquée par les processus bureaucratiques et les hiérarchies pyramidales. Enfin, la troisième leçon de ce diagramme s'étend sur l'urgence et la nécessité absolue, pour les entreprises d'aujourd'hui, de faire preuve dans leur fonctionnement d'une capacité de réaction et d'adaptation décuplée.

Ces mouvements de pensée sont là pour répondre aux trois défis auxquelles font face les organisations :

- l'explosion des interactions et des échanges qui s'agitent au sein et autour des marchés
- le besoin pour les entreprises du monde entier de remobiliser leurs salariés, de libérer les talents et les potentiels d'une gouvernance historique étouffante
- de construire des organisations capables de la souplesse qu'exigent les marchés

Répondre à ces enjeux est un impératif absolu. Les théories et outils imaginés à cette fin font émerger trois enseignements principaux, qui forment les piliers de la gouvernance idéale : consciente de sa **complexité**, **inclusive**, et **agile**.



1.4. Trois axes, trois enseignements

Les dernières avancées en matière d'agilité et de réflexion lean : un témoignage

“L'agilité et la réflexion lean sont devenues centrales dans le développement organisationnel moderne, mettant l'accent sur l'auto-organisation et la prise de décision au niveau du travail. Le chemin vers une organisation entièrement agile et lean est long et continu, avec un rôle crucial de leadership dans diverses capacités, qu'il s'agisse de transformation ou de situations particulières. L'évolution de ces concepts a conduit à l'émergence de cadres qui soutiennent les organisations dans leur transition vers l'auto-organisation, tels que Holacracy.



Björn Schneider

Holacracy and Agile Coach

Hypoport, Allemagne

Ajouter description Hypoport

Auto-organisation et leadership

La transition vers l'auto-organisation nécessite une redéfinition du leadership. Les structures traditionnelles de commandement et de contrôle laissent place à des environnements où les décisions sont prises plus près du travail. Cette transition n'est pas sans ses défis, car elle exige un changement de mentalité tant pour les leaders que pour les membres de l'équipe. Les leaders doivent apprendre à faciliter plutôt qu'à dicter, et les membres de l'équipe doivent assumer davantage de responsabilités pour leur travail et leurs décisions.

Holacracy : Un cadre pour l'auto-organisation

Holacracy est l'un de ces cadres adoptés par de nombreuses organisations pour promouvoir l'agilité et la réflexion lean. Il offre une approche structurée de l'auto-organisation en définissant des rôles, des responsabilités et des processus de prise de décision clairs. Ce cadre a démontré sa capacité à favoriser un travail auto-organisé en éliminant la hiérarchie traditionnelle et en répartissant l'autorité entre les rôles et les équipes.

Le paradoxe du processus dans l'auto-organisation

De manière intéressante, on a observé que l'auto-organisation nécessite plus de processus, pas moins. Sans une figure centrale dictant chaque mouvement, les équipes ont besoin de mécanismes clairs pour répartir le travail et prendre des décisions. Cela peut sembler paradoxal, mais c'est essentiel pour maintenir l'ordre et la clarté dans un environnement d'auto-organisation.

Le défi d'incarner de nouveaux principes

Comprendre les principes de l'agilité et de la réflexion lean est une chose ; les incarner en est une autre. Cela nécessite une intégration profonde de ces principes dans les valeurs et les comportements. Cette transformation représente un défi majeur pour toute organisation et ses membres.

1.4. Trois axes, trois enseignements

Responsabilité et autonomisation

Un aspect clé de l'auto-organisation est la mise en avant de la responsabilité individuelle et de l'autonomisation. Les organisations doivent créer des systèmes permettant aux membres de l'équipe de prendre davantage de responsabilités. Cela implique souvent de repenser les modèles de carrière traditionnels et les systèmes de récompense pour les aligner sur de nouvelles façons de travailler.

Holacracy en pratique

La mise en œuvre de Holacracy a conduit à des résultats différents. Certaines organisations l'ont pleinement adoptée, tandis que d'autres ont choisi d'adopter seulement certains aspects. La transition implique souvent une redéfinition des rôles de leadership, des structures de rémunération et des parcours de carrière pour s'inscrire dans le nouveau cadre d'auto-organisation.

Holacracy et les Humains

Le modèle du Langage des Espaces propose une approche complète pour améliorer la collaboration au sein des organisations. Il identifie quatre espaces clés : l'espace opérationnel, l'espace de gouvernance, l'espace relationnel et l'espace individuel.

L'objectif est d'équilibrer les besoins de tous les espaces pour mieux soutenir l'organisation. Ce modèle est utilisé lors de formations et d'ateliers pour optimiser la collaboration.

La Finalité comme nouveau leader

Dans un environnement d'auto-organisation, la finalité devient la force directrice pour la prise de décision. Au lieu de s'appuyer sur une autorité hiérarchique, les décisions sont prises en fonction de leur alignement avec la finalité de l'organisation. Ce changement nécessite une évolution culturelle où l'accent se déplace de la satisfaction des supérieurs à l'accomplissement de la mission de l'organisation.

Poursuivre le Chemin

Le parcours vers l'agilité et la réflexion lean est continu. Les organisations apprennent et s'adaptent au fur et à mesure, comprenant que c'est une transformation à long terme. L'objectif n'est pas d'atteindre une destination finale, mais de continuer à évoluer et à s'améliorer.

Conclusion

Les derniers développements en matière d'agilité et de réflexion lean se caractérisent par une transition vers l'auto-organisation, soutenue par des cadres tels que Holacracy. Ce changement nécessite une réévaluation des structures traditionnelles de leadership et d'organisation, en mettant l'accent sur des processus qui autonomisent les individus et s'alignent avec la finalité de l'organisation. Bien que la transition soit complexe et en cours, elle promet un environnement de travail plus réactif, efficace et épanouissant.”

2. Méthodes de développement agiles

Les méthodes de développement agiles s'adressent aux processus de gestion de projets. XP (eXtreme Programming), Scrum, Feature-Driven Development (FDD)... ces méthodes sont à l'origine nées pour servir le développement de logiciels, mais s'étendent désormais à tout type de projet.

Elles se sont développées dans les années 90 jusqu'à donner naissance, en 2001, à un « Manifeste » agile qui rassemble toutes ces théories sous un certain nombre de principes communs.

Ces principes redéfinissent totalement la façon historique de gérer la création de nouveaux logiciels. Ils remettent le client - et son besoin - au centre du processus grâce à la réinvention de toute la phase de développement.

En méthode agile, le développement n'est plus linéaire - comme il pouvait l'être traditionnellement. Toute la conception est décomposée en cycles, au terme desquels est systématiquement proposée une version testable du projet, qui s'améliore au fil des itérations.

De cette manière, le modèle établit comme principe fondamental l'interaction et la collaboration avec les clients. L'idée de feedback est centrale : c'est ce retour sur le travail de chaque cycle qui permet d'en dégager la valeur ajoutée, de déterminer les fonctionnalités à ajouter, à développer, ou à abandonner.

Les principes de cycles et de collaboration étroite entre les utilisateurs et les développeurs garantissent l'alignement optimal des besoins des uns avec le travail des autres. Avec la répétition de ces cycles (ou sprints) - conçus pour durer quelques semaines au maximum - ces deux réalités ne peuvent longtemps être tenues éloignées.

Cette nouvelle façon de faire rompt avec l'ancienne, rigide et contractuelle, où le développement était imaginé sur un seul sprint, au terme duquel était présentée au client une version définitive. Le service demeure le même : concevoir un outil sur-mesure, mais le processus est entièrement réinventé.

Par ailleurs, outre la relation client, ces méthodes agiles revisitent également l'organisation interne de leurs équipes. Auto-organisation, simplification du management, ces équipes sont repensées pour fonctionner de manière plus autonome, leur principale supervision étant le regard récurrent du client sur leur travail.



2. Méthodes de développement agiles

Les principes de cycles et de collaboration étroite entre les utilisateurs et les développeurs garantissent l'alignement optimal des besoins des uns avec le travail des autres. Avec la répétition de ces cycles (ou sprints) - conçus pour durer quelques semaines au maximum - ces deux réalités ne peuvent longtemps être tenues éloignées.

Cette nouvelle façon de faire rompt avec l'ancienne, rigide et contractuelle, où le développement était imaginé sur un seul sprint, au terme duquel était présentée au client une version définitive. Le service demeure le même : concevoir un outil sur-mesure, mais le processus est entièrement réinventé.

Par ailleurs, outre la relation client, ces méthodes agiles revisitent également l'organisation interne de leurs équipes. Auto-organisation, simplification du management, ces équipes sont repensées pour fonctionner de manière plus autonome, leur principale supervision étant le regard récurrent du client sur leur travail.



3. Le Lean management

Le lean management est une méthodologie de production mise en place par les usines Toyota dans les années 1970. Cette méthodologie se concentre sur une optimisation du processus de production via une minimisation du gaspillage. Initialement développée dans l'industrie automobile, cette méthode de gestion s'est élargie pour s'appliquer désormais à tout type d'industrie, d'entreprise ou de service.

Littéralement, le lean management prône une création de valeur sans gaspillage. Pour y parvenir, il s'attache à coordonner de manière optimale toutes les activités de l'entreprise afin d'éviter, précisément, tout déchet, c'est-à-dire toute création de valeur inutile.

Le lean management traque en particulier sept types de gaspillage : la surproduction (accumulation de stocks non voulus), les stocks inutiles (nécessité de créer des stocks uniquement par anticipation, en prévision de périodes où la demande dépasse les capacités de production), les délais d'attente (empêchant la fluidité des processus de production), la manutention et le transport inutiles (convoyages et déplacements), traitements superflus (usinages sans valeur ajoutée), les mouvements humains inutiles et les défauts de fabrication (rebuts et retouches).

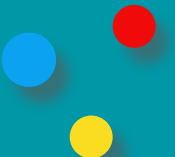


3. Le Lean management

Introduire le lean management dans une chaîne de valeur suppose une amélioration du processus de production selon deux points de vue : celui de l'entreprise et celui du client - s'aligner parfaitement avec son besoin, et concentrer ses forces uniquement dans sa satisfaction.

En cela, le lean management rejoint les principes des méthodes agiles, dont toute la raison d'être est de s'aligner - par différents outils : cycles, feedbacks etc. - sur les attentes du client afin de ne pas se perdre en développements inutiles qui, précisément, ne les satisferaient pas.

Le lean management dispose pour son application d'autres outils : le modèle Kanban (méthode de production en flux tirés : la production est déterminée par les commandes du client selon l'application du principe du juste-à-temps), la méthodologie des 5S [1]...



4. Sociocratie - organisation en cercle

La sociocratie est une méthode de gouvernance, théorisée par Kees Boeke à la fin des années 1940 comme une alternative à l'organisation pyramidale traditionnelle et son système décisionnaire descendant.

Construite autour d'un certain nombre de principes essentiels - transparence absolue, juste rémunération, définition et adoption d'une vision... - la sociocratie s'articule autour de quatre piliers fondamentaux : consentement, cercles, double lien et élection sans candidat.

Le consentement est au cœur de la stratégie décisionnaire sociocratique : les décisions n'y sont prises que lorsque plus aucune objection pertinente ne leurs sont opposées. Dialogues et discussions au sein des équipes permettent de faire tomber ces objections, jusqu'à ce qu'une décision paraisse légitime à l'unanimité des membres. Il serait évidemment inconcevable que toutes les décisions soient sujettes à un tel protocole, en particulier pour la gestion courante des affaires. Néanmoins, il est précisément déterminé par consentement quelles décisions échappent à cette règle, à qui elles sont confiées, dans quelles limites et pour quelle durée.



4. Sociocratie- organisation en cercle

Le principe de l'organisation en cercles est la seconde règle fondamentale de la sociocratie. Ces cercles, conçus comme des structures de décisions, s'alignent sur la structure fonctionnelle de l'entreprise. A chaque domaine d'opération correspond un cercle. Ces cercles sont interconnectés, et appliquent la règle du consentement pour leur administration interne : définition de leur mission propre, de leurs objectifs... Chaque cercle est enfin responsable de la mise en œuvre des objectifs qui sont établis pour lui par le cercle de niveau supérieur.

Le double lien est la règle garantissant la bonne complémentarité des cercles entre eux. Chacun en effet est relié par deux personnes au cercle qui lui est directement supérieur. Toutes les deux appartiennent pleinement aux deux cercles : l'une est élu par le cercle inférieur et est chargée de le représenter. L'autre est désignée par le cercle supérieur, et agit dans l'autre comme une sorte de leader opérationnel.

Enfin, la sociocratie a établi parmi ses règles fondamentales celle de l'élection sans candidat. Lorsqu'il s'agit, pour les affaires de l'entreprise, de désigner une personne pour l'occupation d'une fonction, un cercle procède à une nomination plutôt qu'à une élection. Absence de candidat, discussion ouverte et consentement sur le choix final sont les piliers qui garantissent l'approbation générale du cercle sur la légitimité de la personne désignée.



4. Sociocratie - organisation en cercle



Ted Rau

Leader of Content & Training

Sociocracy For All

SoFra (Sociocratie en Francophonie) est un cercle de bénévoles faisant partie de Sociocracy For All (SoFA), un organisme sans but lucratif opérant mondialement et enregistré dans le Massachusetts, aux États-Unis.

“Sociocracy has been steadily spreading in the last decade, going from hardly known to something many people have first-hand experience with. It's used on all continents and in a variety of sectors: business and for purpose, volunteer organizations, education, communities. Its strength is in its flexibility and people-focus - simple steps that can be recombined so groups and facilitators can find a way forward together in all kinds of situations.

Sociocracy as a free and open system is not owned but there are best practices and templates that support the movement and help organizations in advancing in their effectiveness and sense of community.”

5. Holacratie

C'est Brian Robertson, dirigeant d'un éditeur de logiciel américain, qui conceptualise l'holacratie au début des années 2000. Cette méthode de gouvernance, proche sans s'y identifier toutefois au modèle sociocratique, repense entièrement la manière d'administrer une entreprise. Elle déconstruit la notion de hiérarchie, et le schéma pyramidal traditionnel. Le principe même de subordination y est effacé. Grâce à ce modèle en effet, le processus de prise de décision est entièrement repensé et raccourci : le donneur d'ordre en est aussi, désormais, l'exécutant.

Plus concrètement, en holacratie les activités de l'entreprise sont découpées en unités de travail, dont chacune correspond à un *rôle*. Chaque salarié se voit attribué plusieurs de ces rôles, selon ses compétences, ses expertises, sa charge de travail. Enfin, les rôles dont les tâches sont proches sont regroupés en cercles - qui parfois correspondront aux équipes traditionnelles : marketing,

comptabilité etc. Ce modèle signe la déconstruction de l'idée historique de leadership unique. Le pouvoir n'est plus concentré, détenu par une ou quelques têtes pensantes à la direction de l'entreprise, mais il est distribué, horizontalisé.

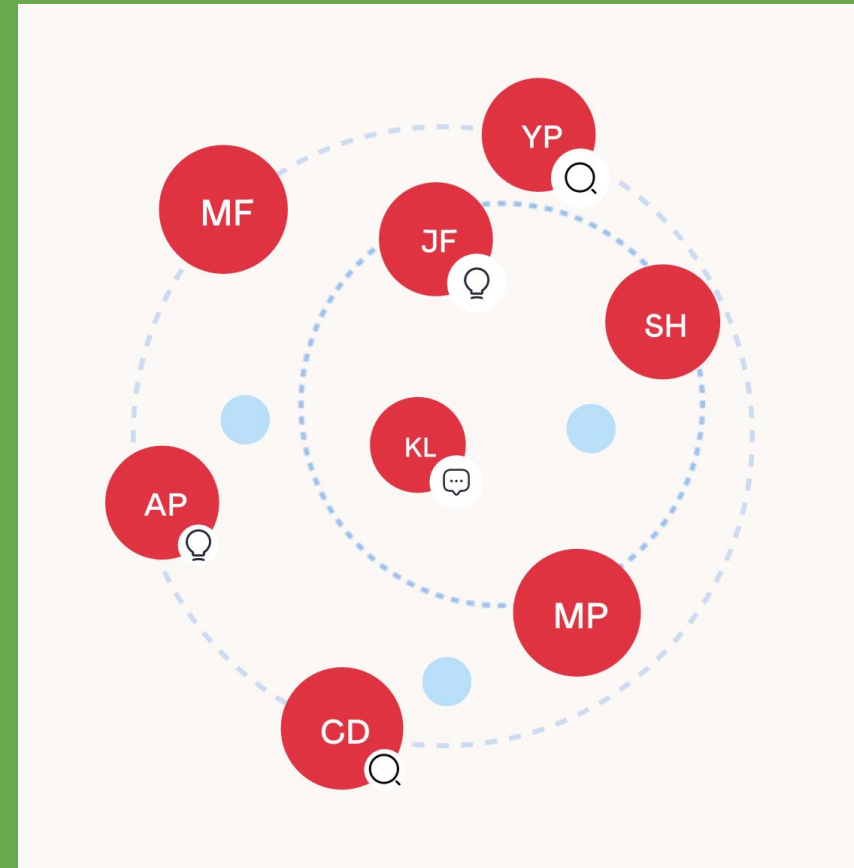


5. Holacratie

Dans ce modèle, tout est organisé rigoureusement, à travers un *processus de gouvernance* extrêmement codifié. Ce processus - expliqué dans un document, la *constitution* de l'holacratie - gouverne le protocole de création des cercles, la distribution des rôles, l'administration de ces nouvelles équipes. Chaque cercle fonctionne en effet comme une entité autonome, à la fois tout et partie d'un tout (c'est la signification étymologique d'holos, tandis que kratos signifie pouvoir). La coordination de ces entités suppose donc l'existence de règles de fonctionnement suffisamment efficaces pour éloigner toute friction. C'est tout le principe de l'holacratie : instaurer un cadre précis, dans lequel peut s'exprimer librement toute la créativité des collaborateurs.

Cette agrégation est subordonnée à une condition essentielle : la certitude que toutes ces équipes, auxquelles toute latitude est garantie dans la limite des expertises qui leurs sont reconnues, travaillent dans un même objectif commun. Soit la définition, l'adoption et l'intégration par tous les membres de l'entreprise, et non plus seulement une poignée de dirigeants, de la raison d'être de celle-ci, et de sa vision stratégique de long terme.

Dans le cadre de son propre rôle, le salarié se retrouve en effet responsabilisé et référent. Le processus de gouvernance l'a désigné comme légitime, à sa charge désormais de mettre en œuvre cette nouvelle responsabilité. Le principe fondamental sous-jacent est de permettre à chaque collaborateur, dans le cadre de son domaine d'expertise (ses rôles précisément), de pouvoir exprimer son plein potentiel, ses talents.



6. Structures opales

La conception d'organisation opale a été répandue par Frédéric Laloux dans son livre *Reinventing Organizations* (2015). Il y décrit son étude des structures qui régissent la vie en organisation collective, et en déduit une sorte de tendance générale. Selon lui, cinq modèles existent dans l'environnement actuel. Ces différents stades d'évolutions sont caractérisés chacun par une couleur : rouge - impulsif, ambre - conformiste, orange - réussite, vert - pluraliste et enfin opale - inclusif.

Le premier stade, rouge, est très primaire. L'autorité, seul rempart contre le chaos, s'impose grâce à la violence, dans une vision de court terme. Le deuxième stade est le modèle de la hiérarchie par excellence, des processus rigoureux et de la stabilité. C'est celui des armées, et des grandes institutions publiques. Le stade orange, un peu plus avancé, est probablement le plus répandu en entreprise. Guidé par des objectifs, orienté profits, toute sa gestion est optimisée dans ce sens.

Le stade vert, en comparaison, élargit le cœur de ses préoccupations. Les organisations y sont orientées client plutôt que profit, les salariés y gagnent en autonomie, et la culture et les valeurs de l'entreprise retrouvent une place centrale.



6. Structures opales

Le stade opale, enfin, est celui de la décontraction de la hiérarchie, de l'autonomie par excellence. La gouvernance y est la plus fluide, car elle est libérée de ses processus décisionnaires pesants. C'est l'ère du management horizontal et de la capacité d'adaptation optimale des organisations, parfaitement agiles.

Frédéric Laloux développe ensuite les caractéristiques de ce stade, le plus avancé aujourd'hui. Il y expose une pensée managériale innovante, accordant confiance et liberté aux collaborateurs. A ce stade correspondent de nombreux modèles qui se développent aujourd'hui : holocratie, sociocratie... Dans tous ces modèles, les structures sont décomposées en équipes plus restreintes, autonomes, fixant elles-mêmes leurs objectifs. Exit le paternalisme d'entreprise, les salariés réduits au rang de simples exécutants : la décision est désormais entre les mains des plus légitimes, ou des plus créatifs. Frédéric Laloux imagine par exemple un nouveau principe de sollicitation, selon lequel n'importe qui dans l'organisation peut prendre n'importe quelle décision, du moment qu'il la prend en accord avec les personnes concernées par cette décision et avec les personnes les plus expertes sur le sujet.



7. L'approche sociale-organique

L'approche social-organique des entreprises peut être définie comme une nouvelle manière de conceptualiser la création de richesse d'une organisation. En ce sens, on peut établir un parallèle entre cette approche et ce que Frédéric Laloux définit comme le niveau opale dans les différents stades d'évolution des organisations. Ce stade ultime correspond aux structures inclusives qui émergent dans l'environnement actuel des organisations : contrairement aux stades antérieurs, les organisations ne sont plus centrées uniquement sur la maximisation de leurs profits ou de leur efficacité. Ceux-ci demeurent des mesures de succès, mais ne sont pas les seuls moteurs de l'entreprise. Les objectifs sont davantage élaborés en termes qualitatifs : raison d'être, satisfaction des clients, bien-être des collaborateurs, vision de long-terme.

L'approche social-organique contribue à replacer au centre des préoccupations de l'entreprise l'intégralité de ses parties-prenantes, et non seulement une poignée de celles-ci (ses actionnaires, ses dirigeants etc.).

Considérant l'entreprise - ou l'organisation - comme la combinaison d'une

multiplicité d'entités distinctes, des employés aux fournisseurs, des sous-traitants aux clients, cette approche permet de rétablir la satisfaction optimale de toutes ces entités comme objectif et raison d'être.

Cette approche introduit en particulier l'idée d'efficacité sociale, c'est-à-dire l'impact d'une organisation sur le bien-être commun d'une société.

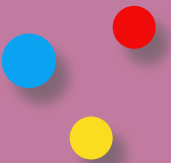


8. Théorie des systèmes

La théorie des systèmes organisationnels, dérivée en grande partie du travail du sociologue allemand Niklas Luhmann, correspond à une manière radicalement nouvelle de concevoir les organisations.

Traditionnellement, celles-ci sont étudiées selon une perspective particulièrement simplifiée. Le management classique a en effet tendance à concevoir l'organisation comme une sorte de machine, dédiée à la productivité, à l'efficacité. A sa charge, ensuite, de déterminer le meilleur moyen - unique - d'atteindre ces objectifs ; ce que Frederick Taylor[2] appelle « the one best way ».

Les théories des systèmes, au contraire, s'attachent davantage à comprendre la cohabitation de toutes les pièces distinctes qui forment cet immense engrenage qu'est l'organisation. Ces systèmes sont vus comme le tout qui va émerger de l'agrégation d'entités distinctes, entre lesquelles existent des degrés infinis d'interaction. Le but de ces théories n'est plus de comprendre pour contrôler, mais pour optimiser.



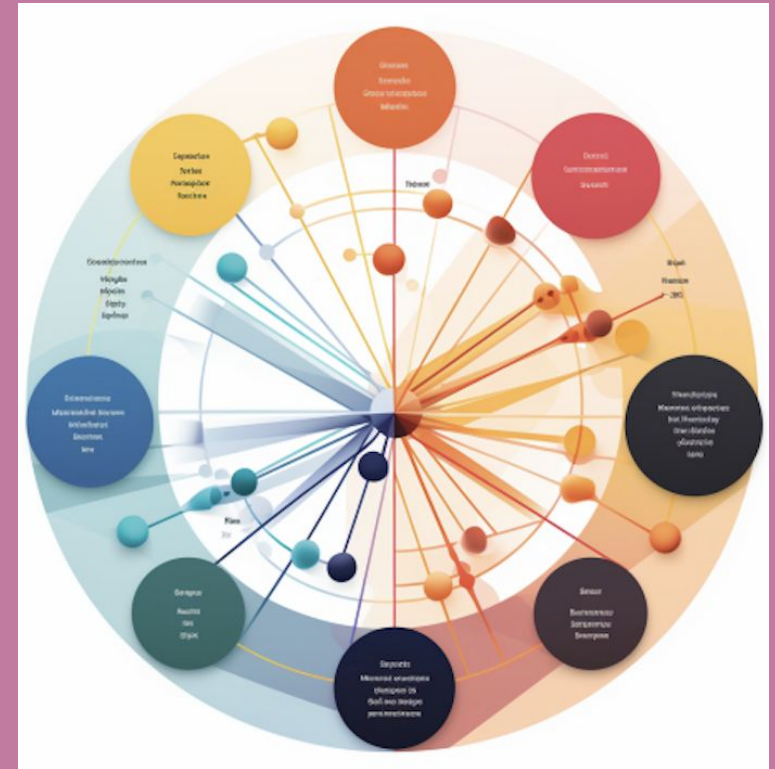
8. Théorie des systèmes

En premier lieu, la théorie du système conçoit l'organisation comme une entité ouverte sur un environnement, en échange avec celui-ci. Ces échanges sont pour le manager une première réalité à identifier, afin de la maîtriser et de la mettre au service de son entreprise.

Ensuite, cette théorie distingue trois composants dans la chaîne de valeur de l'organisation: inputs (ressources matérielles, humaines etc.), throughputs (la création de valeur qui est le cœur de l'activité de l'entreprise) et outputs (le produit ou service livré). Cette décomposition permet de cerner chaque composant, d'en définir les contours, les teneurs, les combinaisons...

La théorie du système, en définitive, s'attache à offrir aux managers un outil de compréhension de la structure qu'ils administrent. Cet outil tente de leur révéler au maximum toute la complexité des systèmes qui leurs sont confiés.

Enfin, la théorie des systèmes repose sur deux autres concepts extrêmement puissants, et intimement liés. Le premier, très scientifique, est celui de l'entropie. C'est un principe physique qui veut que tout système donné (physique comme social) tend à se détériorer avec le temps. Le deuxième concept, sorte de réponse au premier, est celui de feedback. Le feedback, élaboré à partir du résultat de l'activité de l'entreprise - l'output - pour redéfinir les ressources et la manière de faire de l'entreprise - l'input - permet précisément de maintenir l'équilibre de l'organisation, et de prévenir sa détérioration.



9. L'approche systémique

Comme la théorie des systèmes, l'approche systémique analyse la place d'une entité dans son environnement, cherchant à déceler dans toute leur complexité les interactions qui existent autour de cette entité. Concrètement, cette approche conçoit un tout, la place d'un élément dans ce tout, et tous les liens qui peuvent exister autour de cet élément comme avec lui. Un salarié dans une entreprise, est beaucoup plus que le maillon d'une chaîne décisionnaire, placé entre deux niveaux hiérarchiques par exemple. Ses décisions influent bien au-delà de ses interlocuteurs directs, de la même façon qu'il est concerné par des réalités avec lesquelles il peut n'avoir aucun contact direct. L'approche systémique, comme la théorie des systèmes, déconstruit l'idée de cloisonnement dans l'étude des composantes d'un tout ou d'une organisation. Tout est connecté, interconnecté, même lorsque ces liens n'apparaissent pas explicitement. Saisir la réalité de ces connections permet dans un premier temps de délimiter plus justement le fonctionnement d'un système, et dans un second temps d'administrer ce système avec plus de sagesse et de pertinence.



[1] Seiri – Débarrasser, Seiton – Ranger, Seiso – Nettoyer, Seiketsu - Maintenir l'ordre, Shitsuke - Etre rigoureux

[2] Frederick Taylor est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail



10. Getting Things Done

Getting Things Done, the art of stress-free productivity, est le titre d'un livre publié en 2001 par David Allen, qui y décrit une méthode personnelle de gestion des priorités, démarche en cinq phases permettant à chacun d'organiser le plus efficacement possible l'exécution de ses tâches quotidiennes.

Ces cinq phases doivent permettre « d'organiser le chaos » qui nous entoure, selon la promesse du site Getting Things Done (GTD), désormais marque déposée.

Il s'agit, en premier lieu, de **collecter** (« capture ») tout ce qui entre dans le spectre de nos préoccupations: affaires, idées, projets à terminer ou à entreprendre - personnels ou professionnels.

Le deuxième étape est celle de la **clarification** (« clarify »). Pour chaque tâche, se demander si elle revêt un caractère prioritaire, si elle est réalisable, et si son importance mérite de lui donner suite. Si la réponse est négative, alors cette tâche doit être jetée, abandonnée, ou archivée. Si, en revanche, la réponse est positive, alors le sujet a deux choix.

Si l'exécution de la tâche prend moins de deux minutes, alors il convient de la réaliser. Si elle nécessite plus de temps, il faut passer à la phase suivante: **organiser**.



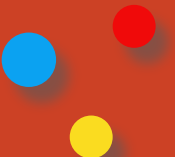
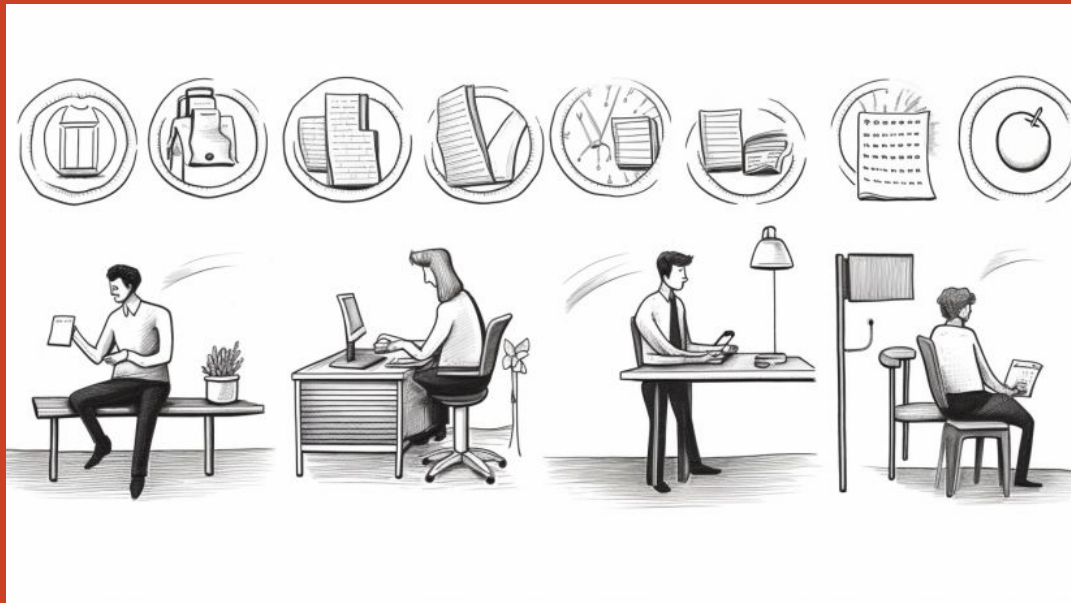
10. Getting Things Done

Organiser (« organize ») revient à expliciter chaque tâche et ses modalités d'exécution, et à estimer son degré de priorité. Au terme de cette étape doit émerger une liste exhaustive et une forme d'agenda d'actions à mener.

Se reporter, **réviser** (« reflect ») fréquemment cette liste est la quatrième étape. Le principe est celui d'un suivi régulier de l'avancement des tâches. La méthode préconise un report au moins hebdomadaire pour corriger, revoir ou mettre à jour cette série de priorités. C'est aussi, évidemment, l'occasion de contrôler notre efficacité.

Enfin, la dernière phase est simplement celle de l'action (« engage »). Agir de manière appropriée, grâce au système et à la planification mise en place.

Cette méthode, enfin, se veut extrêmement simple et flexible dans son application, et les outils de sa mise en œuvre. C'est la promesse qu'elle porte : son succès et son efficacité tiennent bien plus dans la compréhension et l'assimilation de ses principes que dans ces outils, bien que ces phases puissent, de prime abord, paraître assez fastidieuses.



11. La spirale dynamique

Spiral Dynamics est le titre d'un livre publié par Don Beck et Christopher Cowan en 1996, dans lequel les deux auteurs présentent un modèle psychologique expliquant le comportement des individus en organisations. Ils se sont basés pour ce travail sur les recherches de deux psychologues américains, Maslow et Graves. Leur modèle décrit huit systèmes de valeurs, qui sont autant de constructions psychologiques auxquelles peuvent être ramenées les façons d'être des individus.

L'émergence de ces systèmes dans les sociétés tient à un principe fondamental du concept Spiral Dynamics : celui du dynamisme évolutif des cultures et mentalités humaines. Les conditions de vie d'une époque influencent les modes de pensée - que l'on considère une structure sociale ou un individu en particulier. Et ces modes de pensée influencent leur environnement en retour, jusqu'à ce que ces nouvelles conditions de vie transforment à leur tour les cultures. Les mécanismes psychologiques des individus et des sociétés sont donc en perpétuelle évolution, de même qu'un individu ou qu'une société peut, par ailleurs, s'identifier à plusieurs systèmes simultanément.



11. La spirale dynamique

Ces huit systèmes sont chacun représentés par une couleur, caractéristique des valeurs qu'elle déploie:

- Le plus primaire est le **beige**: archaïque, basé sur la survie et caractérisé par une structure infiniment éclatée, sans réelles communautés.
- Le système **violet**, ensuite, est par excellence celui du regroupement clanique, de l'émergence de tribus organisées autour de ressorts mystiques, de constructions superstitieuses. La raison d'être de ce système est la sécurité.
- La phase **rouge** est celle des empires - c'est-à-dire des chefs, du triomphe de la force. C'est l'ère marquée par le culte absolu du pouvoir et de la domination.
- Le **bleu** est au contraire un système plus froid et neutre. Organisé autour de l'ordre, d'une notion de bien et de mal, c'est le système des structures pyramidales, de la stabilité, de l'autorité et du totalitarisme. La consécration de la communauté.
- **Orange**: dans ces structures, c'est l'individualisme qui prime. Marquée par la quête de l'accomplissement personnel, exaltant l'ambition et l'indépendance, c'est l'ère du matérialisme, du capitalisme et du marché.
- **Vert** marque une évolution vers un système plus égalitaire, où la notion d'équité prend une nouvelle dimension. L'individu et son confort personnel perdent en importance face à la communauté et l'idée de bien-être commun.
- **Jaune** ensuite, et turquoise enfin, sont les deux modèles les plus évolués. Ce sont ceux de l'intégration du particulier (sans le renier) au profit du global, et de la célébration des préoccupations communes.

La construction du modèle Spiral Dynamics, pour terminer, révèle un autre principe essentiel. Chacun de ces systèmes, alternativement, met en avant des valeurs inverses : d'affirmation individuelle et d'indépendance ou au contraire communautaires, absorbant les individualités au sein de groupes plus larges.

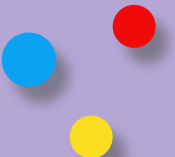


12. Anthroposophie

L'anthroposophie est un courant de pensée qui apparaît au début du XXème siècle avec le travail de l'intellectuel Rudolf Steiner.

Philosophe, spécialiste en particulier de Nietzsche et Goethe, ce dernier glisse progressivement de la philosophie à la mystique, et à l'étude du monde spirituel, jusqu'à rejoindre la société théosophique[1] allemande. Il finira en 1913 par créer sa propre société anthroposophique, structure au travers de laquelle il témoignera de sa propre théorie de développement spirituel.

L'anthroposophie est un concept très large, qui se décrit comme une sorte de science de l'esprit. Dérivant du grec *anthropos* - homme - et *sophia* - sagesse -, ce courant spirituel veut comprendre et étudier les phénomènes spirituels. L'interprétation correcte de cette philosophie n'est pas, selon Steiner, la « sagesse de l'homme », mais bien plutôt la « conscience de son humanité ». Selon le penseur en effet, l'homme doit cultiver, découvrir toutes les dimensions de son être par la connaissance de soi. À l'inverse de Kant, qui limite les perceptions humaines au sensoriel, Steiner cherche à révéler à l'homme ce qui précisément, en lui, dépasse le sensible. Monde psychique, monde astral ou spirituel, l'individu pour s'accomplir pleinement doit dépasser la vision traditionnellement matérialiste de la nature et du monde pour prendre conscience des niveaux suprasensibles de l'existence.

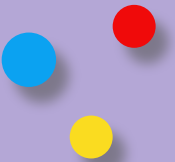


12. Anthroposophie

L'anthroposophie n'est pas à confondre avec l'anthropologie, qui est l'étude empirique de l'homme et de l'humanité, sans considération pour la dimension spirituelle de la condition humaine.

Mêlant courants religieux comme le bouddhisme, philosophies, sciences, conceptions mystiques et cosmogonie propre, l'anthroposophie ne se conçoit cependant pas elle-même comme une religion, mais propose plutôt dans le cadre de sa philosophie une série de mises en œuvre pratiques ouvrant l'homme à ses natures profondes.

Dans la filiation de la pensée anthroposophique en effet, se sont développées de nombreuses applications comme une médecine, une agriculture, une pédagogie, un art... propres à ce courant de pensée.



13. BetaCodex (Organize for Complexity)

Le livre ***Organize for Complexity*** - publié en 2014 par Niels Pflaeging - est l'occasion pour l'auteur d'introduire l'idée centrale de sa pensée : la mort du management traditionnel comme technologie sociale.

Selon lui, ce mécanisme de gestion des organisations, né dans les grandes entreprises manufacturières de la révolution industrielle, est devenu obsolète face à la réalité du monde contemporain. Pour comprendre cette réflexion, il faut reprendre l'évolution des marchés et de leur structure comme la conçoit Pflaeging.

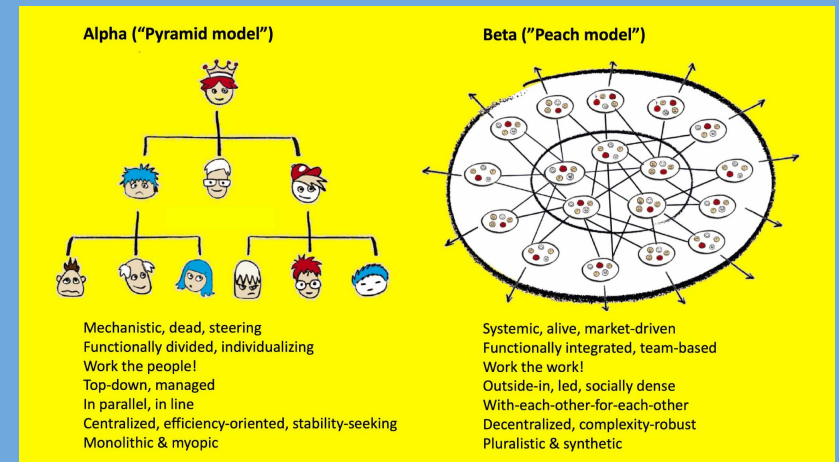
Selon lui, cette évolution s'est faite en trois temps : d'un âge pré-industriel à la complexité contemporaine, en passant par l'ère

industrielle - celle précisément du taylorisme, et de la consécration du management. Pour comprendre cette réflexion, il faut reprendre l'évolution des marchés et de leur structure comme la conçoit Pflaeging.

Selon lui, cette évolution s'est faite en trois temps : d'un âge pré-industriel à la complexité contemporaine, en passant par l'ère industrielle - celle précisément du taylorisme, et de la consécration du management.

La première ère des marchés est celle de l'artisanat, du local, et de l'éclatement des zones de production et de consommation.

La deuxième phase de l'évolution des marchés est celle de l'industrialisation des techniques de production, et de la globalisation qu'elle entraîne. C'est l'apparition des immenses institutions monopolistiques ou oligopolistiques. Ces marchés sont caractérisés par la stabilité : les acteurs - encore peu nombreux - exercent une domination sans réel partage, grâce à une supériorité technique. C'est à cette époque que Frederick Taylor théorise les Principes du Management Scientifique. dans son livre de 1911, avec comme principe fondamental la dissociation de la décision et de l'exécution. L'exécutant doit être libéré de la responsabilité de décider, c'est-à-dire de penser, en amont, et de digérer ce qui devient le quotidien du manager : stratégie, contraintes financières, vision...



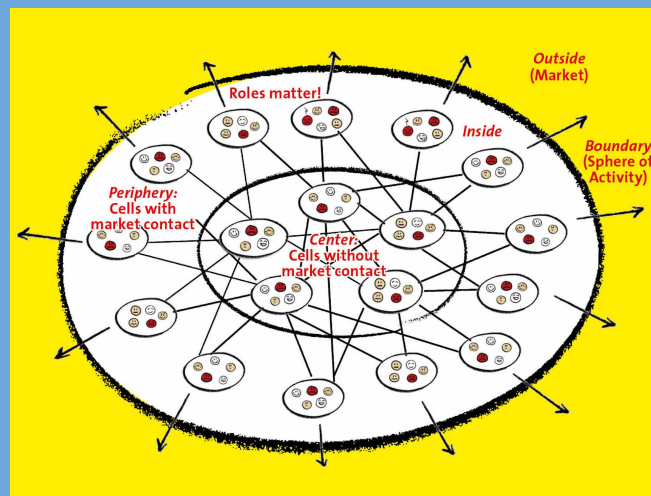
13. BetaCodex (Organize for Complexity)

Mais cette façon de procéder, après s'être répandue dans toutes les structures depuis sa théorisation, va se révéler inefficace face à l'émergence de ce que Pflaeging décrit comme la complexité, caractéristique centrale de la troisième phase de l'évolution des marchés.

La complexité est une notion essentielle de la pensée de l'auteur. Elle se résume ainsi : dans un système compliqué, les parties fonctionnent ensemble selon un schéma prédéterminé, contrôlé. Dans un modèle complexe, les interactions entre les parties créent de l'incertitude, car leur standardisation parfaite est impossible. Selon lui, la dissociation décision-exécution industrielle a permis de transformer l'entreprise et la production en système compliqué. Mais l'explosion, depuis le milieu du XXème siècle, des techniques de communication en particulier, a signé la fin de l'efficacité d'un tel système.

Désormais intégré à un marché globalisé et sous une pression concurrentielle extrême, les entreprises ont besoin d'agilité. Non seulement la nature de leurs activités ne permet plus la décomposition selon l'ancienne articulation décidant-exécutant, mais cette dissociation doit disparaître, pour redonner souplesse et agilité à ces entreprises.

Niels Pflaeging décrit donc dans son livre de nouvelles façon d'organiser une entreprise afin de répondre à ces nouveaux enjeux. Ces solutions sont une approche systémique, une considération holistique de l'entreprise, la décentralisation des prises de décision..



13. BetaCodex (Organize for Complexity)

“Lorsque nous avons fondé le réseau BetaCodex en 2008, en nous séparant du Beyond Budgeting Round Table, nous souhaitions que notre nouveau mouvement et l'approche BetaCodex de l'organisation aillent au-delà de simples discussions : nous voulions concrétiser les organisations décentralisées, auto-organisées et démocratiques dans la pratique. Bien sûr, nous voulions continuer à discuter et à apprendre sur cette manière "différente" d'organiser, mais nous voulions aussi aider activement les organisations à effectuer la transformation nécessaire. Nous avons conclu de notre expérience précédente avec Beyond Budgeting que, pour promouvoir une transformation réelle, loin de la gestion par commandement et contrôle, nous devons nous engager de manière plus cohérente dans deux activités : premièrement, effectuer un travail de transformation organisationnelle en tant que consultants, afin d'être à la pointe de l'action et de ne pas rester simplement dans la discussion. Deuxièmement, mener des recherches pertinentes pour la transformation sur toutes les questions "Beta", tout en effectuant le travail pratique, et partager les résultats de manière "open source", rapidement, pour accélérer l'apprentissage de notre communauté et de nos clients. En d'autres termes, nous savions à l'époque que nous devons "élever notre niveau" de plusieurs manières pour faire progresser les organisations et les sociétés.



Niels Pflaeging

BetaCodex Network founder, Red42 founder

Je peux dire que nous avons respecté ces deux principes au cours des 15 dernières années. L'orientation pratique, combinant l'engagement dans le changement d'entreprise avec la recherche basée sur l'action, a été une pierre angulaire du réseau BetaCodex. Plus récemment, nous avons même basé l'ensemble de notre communauté sur ce type de recherche.

Mais restons en 2008 pendant une minute de plus. À l'époque, nous avons également ressenti le besoin d'articuler plus clairement le côté conceptuel du BetaCodex, pour des publics des plus variés tels que les propriétaires d'entreprises, les gestionnaires, les employés, les spécialistes, les consultants et les médias d'entreprise. Nous devons nous assurer que tous ces publics pouvaient "comprendre" la façon de penser Beta. Nous avons donc commencé à faire beaucoup de conférences et d'ateliers à l'échelle internationale. Nous avons écrit plusieurs livres sur Beta, tels que "Organize for Complexity" et "Essays on Beta, Vol. 1", et avons commencé à rendre nos livres plus visuels, plus captivants. Nous avons fait traduire des livres BetaCodex dans plusieurs langues. Nous avons également commencé à publier notre propre série de documents de recherche visuels et conviviaux, dont 19 documents existent actuellement. Ces documents en particulier offrent une excellente façon de suivre les progrès conceptuels du mouvement BetaCodex. Les documents documentent bien comment nous sommes passés de la simple "compréhension du problème et de la vision" à la recherche-action, à l'avancement conceptuel pratique et à la transformation dans les organisations du monde entier.

Quelques percées conceptuelles sur lesquelles nous avons travaillé et que nous avons intégrées dans notre travail et nos publications se démarquent :

- En 2008, nous avons affiné les principes BetaCodex, ainsi que conceptualisé et testé une nouvelle approche du changement cohérent appelée Double Helix Transformation (documents No. 2, 4 et 5) qui combinait la psychologie et le changement systémique. Nous avons également publié deux documents conceptuellement pratiques sur la conception de la structure cellulaire (documents No. 8/9).

13. BetaCodex (Organize for Complexity)

- En 2011, Silke Hermann et moi avons découvert la physique organisationnelle (document n° 11), que l'on pourrait appeler la première théorie substantielle et robuste du leadership au monde. Ou plutôt des "leaderships", car la physique organisationnelle révèle que chaque organisation dans le monde possède trois structures, trois types de pouvoir et trois types de leadership. Pas un, pas deux, mais trois. La physique organisationnelle a inspiré de nombreuses personnes dans le domaine et est devenue indissociable de notre travail.
- En 2015, Silke Hermann et moi avons conçu le Changement en retournement (document n° 16), qui est l'opposé du Changement Planifié, ou du "management du changement" tel que nous le connaissons. Le Changement en retournement est strictement basé sur le travail du système, et non sur le fait de traiter les personnes comme si elles étaient le problème. Cette focalisation signifie que les retournements, ou les interventions sur le système lui-même, deviennent le cœur du travail de changement.
- En 2018, nous avons conçu les principes de la Transformation Organisationnelle Très Rapide (document n° 15), qui formeraient bientôt la base de l'approche OpenSpace Beta pour la transformation. Récemment, nous avons commencé à appeler cette ligne de pensée le Changement Borné dans le Temps.

En 2018, Red42, la société fondée par Silke et moi-même, a commencé à créer un ensemble de "technologies sociales" en open source qui sont essentielles pour Beta et qui faciliteraient la mise en pratique du BetaCodex. Ces technologies sociales peuvent être utilisées comme des "approches autonomes" afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Mais elles peuvent également être utilisées en synchronisation les unes avec les autres pour permettre une transformation rapide en quelques mois seulement. Avec ces technologies sociales, ce qui était autrefois considéré comme impossible devient possible : transformer n'importe quelle organisation en Beta en seulement 6 mois, indépendamment de la taille, de l'industrie ou de la répartition géographique de l'organisation. Ces technologies sociales comprennent OpenSpace Beta (pour la transformation organisationnelle vers Beta), la Conception de la Structure Cellulaire (pour la conception organisationnelle Beta) et les Objectifs Relatifs (pour les systèmes de performance Beta). Ces approches ont été publiées sous des licences open source CC-BY-SA de Creative Commons - respectivement en 2018, 2019 et 2021. Depuis la création de ces approches, nous avons prouvé à travers plusieurs cas de transformation que la transformation organisationnelle est possible, sans risque d'échec et sans impact négatif sur l'activité de l'entreprise à aucun moment. Tout cela en très peu de temps et en collaboration avec tous les volontaires, nécessitant ainsi très peu d'aide externe.

Entre-temps, la communauté BetaCodex a développé de nombreuses activités différentes, telles que des rencontres, un podcast vidéo, des sessions de club de lecture et de la recherche collaborative. Visitez www.betacodex.org pour en savoir plus sur le réseau."

14. Théorie de l'auto-organisation



L'auto-organisation est le processus spontané de formation de structures spatio-temporelles en systèmes composés de plusieurs éléments distincts. Plus concrètement, c'est l'idée que, sans l'intervention apparente d'un agent extérieur, des systèmes puissent se créer, émerger, évoluer, vivre et se transformer, grâce à une dynamique exclusivement interne.

Dans un système réunissant des éléments vivants, ou du moins changeants, les interactions entre ces éléments peuvent contribuer à l'évolution du système entier, jusqu'à lui donner une valeur supérieure en quelque sorte à la simple somme de ses parties. C'est précisément le lien entre théorie de l'auto-organisation et l'approche holistique de la théorie du système, qui considère chaque système comme un tout dont l'existence ne peut être expliquée par la considération séparée de ses composantes.

Cette notion est principalement constatée en physique, chimie ou biologie, où des systèmes se créent et évoluent apparemment sans déclencheur exogène, se transformant pourtant dans une direction visiblement prédéterminée.

Cependant, on constate également le développement de systèmes auto-organisés dans d'autres domaines, de la sociologie à l'économie, en passant par la technologie, la médecine...

Bien que pour le monde inanimé, cette théorie puisse être conceptualisée selon des principes généraux (bien que largement insuffisants: thermodynamique, entropie...), la question demeure pour l'ensemble des autres systèmes : *existe-t-il des mécanismes universels régissant le processus d'auto-organisation ?*



14. Théorie de l'auto-organisation



Si cette question trouvait une réponse affirmative, alors la connaissance des dynamismes internes à un système permettrait d'en déterminer le point d'équilibre. Il faut pourtant voir ce que cette question révèle, indépendamment des réponses qui peuvent lui être apportées : chaque système possède une existence propre, un dynamisme qui lui imprime un mouvement, une sorte d'élan.

Ce dynamisme est le fruit, selon le sociologue Niklas Lehmann, des communications au sein de la structure. Ces interactions en appellent elles-mêmes d'autres, et c'est ce ressort qui crée la répétition et la survivance d'un système social.

En management, la théorie de l'auto-organisation apporte des principes forts. Lorsqu'une structure parvient à émerger et à exister par elle-même, la vitalité de ses composantes - ses collaborateurs, ses parties prenantes - peut lui permettre de se développer, de grandir et de se transformer dans un mouvement cohérent. Cette cohérence, cependant, est subordonnée à une hypothèse fondamentale : le travail de chacune des parties à une idée commune, à un but d'ordre supérieur.



15. Théorie de l'apprentissage

La théorie de l'apprentissage dont on parle ici est celle que développe le psychologue Gregory Bateson dans son livre *Learning Theory* en 1969.

Dans cette œuvre, Bateson définit de façon très formelle le processus d'apprentissage humain. Il décompose ce processus en cinq niveaux.

Le niveau 0 est celui d'une réaction à quelque chose, mais sans aucun apprentissage de quoi que ce soit de neuf. C'est le niveau le plus primaire, une simple adaptation instinctive de comportement face à un élément extérieur.

Le niveau I est plus commun à notre définition usuelle de l'apprentissage. Il suppose en effet la perception de l'erreur : face à un choix de comportements, d'alternatives, le sujet est désormais capable de trancher pour réagir avec préméditation. Au niveau I de l'apprentissage, j'apprends à réparer un vélo, à danser ou à parler une langue.

Le niveau II est le résultat de l'expérience des niveaux 0 et I. Cette expérience dicte le comportement à un niveau encore plus élevé, et va conditionner par exemple chez un individu sa façon d'appréhender les choses, de considérer les événements. Le fatalisme, l'orgueil, la dépendance ou l'optimisme sont des résultats de ce type d'apprentissage.



15. Théorie de l'apprentissage

Le niveau III est plus rare. Il correspond à une réorganisation profonde du caractère, à une modification des acquis du niveau II, c'est-à-dire à une transformation de la perception du monde. C'est typiquement une forme de changement qui pourrait survenir en cas de conversion religieuse, ou qu'entreprendrait un psychothérapeute.

Le niveau III correspondrait à un dépassement du niveau II lui-même. Ce niveau est toutefois, selon Bateson, hors de portée humaine.

Le travail de Gregory Bateson s'inscrit dans le courant plus large du systémisme. Il a notamment été repris par Luhmann dans sa conceptualisation de la théorie du système. Retracer les différents niveaux d'apprentissage, comprendre leur déclenchement, a permis à Luhmann d'analyser avec plus de pertinence ce qu'il considère comme l'élément fondamental de la complexité d'un système : les interactions qui s'y inscrivent, et qui participent à sa construction.



16. Le constructivisme radical

Ernst Von Glasersfeld est communément traité comme le principal contributeur à la théorie du constructivisme radical.

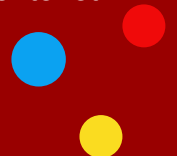
Le constructivisme est une philosophie qui s'est élaborée en réaction à une autre conception plus ancienne : l'objectivisme. Ces deux courants s'opposent sur la question de l'existence pour l'homme d'une réalité objective saisissable. Si l'objectivisme répond positivement à cette question, le constructivisme développe une toute autre vision.

Ce dernier, sans nier l'existence d'une vérité absolue et objective, affirme que celle-ci est hors de portée de la perception humaine. En d'autres mots, jamais l'homme ne trouvera en lui-même les moyens de saisir et d'atteindre la vérité. Comment en effet un individu pourrait prétendre vérifier la connaissance d'un autre ? En la comparant avec la vérité ? Mais cela supposerait qu'il en soit détenteur avec une certitude absolue...

Le constructivisme propose alors la vision suivante : la connaissance - résultat de l'expérience - n'a pas pour objectif la capture de la vérité, mais la construction mentale d'une conception

de la réalité du monde. Cette conception sera toujours incomplète, mais elle se révélera viable tant qu'elle portera en elle-même une cohérence suffisante.

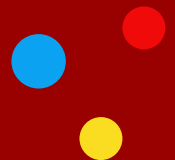
La première conséquence de cette philosophie est que la notion traditionnelle de vérité est remplacée par celle de viabilité : une conception ne sera jamais absolument vraie, mais elle sera viable tant qu'elle correspondra suffisamment à la vérité et permettra une interprétation cohérente de l'état des choses.



16. Le constructivisme radical

Ce sont ces notions de viabilité et de cohérence qui protègent le constructivisme d'un relativisme idéaliste, où chacun serait libre de construire sa propre réalité. Une construction mentale de la vérité n'est stable que tant qu'elle offre une explication cohérente de l'expérience.

Puisque, dans une même communauté de personnes, vont cohabiter plusieurs conceptions du réel, alors à un même problème pourront être proposées plusieurs solutions. Ces propositions seront les produits d'expériences différentes, et d'interprétations uniques de ces dernières. Cette idée de la réalité comme construction est particulièrement importante dans le cadre des organisations et du management. Les solutions peuvent apparaître différemment à chacun, en fonction précisément de la perception de chacun. Cette idée influencera beaucoup Luhmann au moment de conceptualiser sa théorie du système.



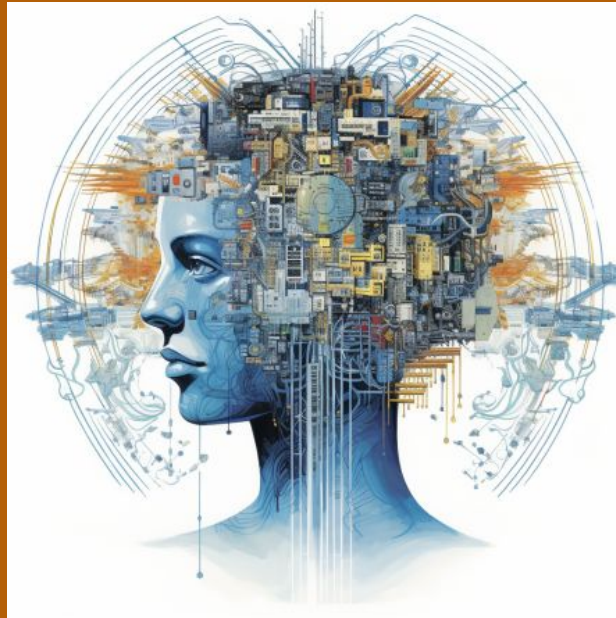
17. La cybernétique

La cybernétique est la science qui analyse les principes organisationnels des systèmes complexes. Par son approche, elle étudie non pas tant en quoi consiste tel ou tel système, mais comment ce système fonctionne : il ne s'agit plus de savoir pourquoi quelque chose s'est produit, mais quelles contraintes ont fait, dans un système, que n'importe quoi ne se soit pas produit. Le résultat d'une telle démarche permet, en théorie, de déterminer les restrictions qui dans un mécanisme global produisent tel ou tel effet.

Dans une approche causale classique, un événement est déterminé de manière positive par les causes qui l'ont déclenché. Au contraire, une approche cybernétique démontre par la négative que, dans le cadre des restrictions qui régissent un système, non seulement tout ne peut pas se produire, mais qu'une seule réaction est à même d'apparaître.

Son dessein final est de déterminer - par l'étude de ces contraintes - la nature des mécanismes qui vont donner à l'évolution d'un système une apparence de cohérence.

La cybernétique est à rapprocher dans sa démarche du constructivisme, de la théorie des systèmes et de l'auto-organisation.



17. La cybernétique



La cybernétique est la science qui analyse les principes organisationnels des systèmes complexes. Par son approche, elle étudie non pas tant en quoi consiste tel ou tel système, mais comment ce système fonctionne : il ne s'agit plus de savoir pourquoi quelque chose s'est produit, mais quelles contraintes ont fait, dans un système, que n'importe quoi ne se soit pas produit. Le résultat d'une telle démarche permet, en théorie, de déterminer les restrictions qui dans un mécanisme global produisent tel ou tel effet.

Dans une approche causale classique, un événement est déterminé de manière positive par les causes qui l'ont déclenché. Au contraire, une approche cybernétique démontre par la négative que, dans le cadre des restrictions qui régissent un système, non seulement tout ne peut pas se produire, mais qu'une seule réaction est à même d'apparaître.

Son dessein final est de déterminer - par l'étude de ces contraintes - la nature des mécanismes qui vont donner à

l'évolution d'un système une apparence de cohérence. La cybernétique est à rapprocher dans sa démarche du constructivisme, de la théorie des systèmes et de l'auto-organisation.



18. La théorie de la communication

La théorie de la communication dont il est question ici est celle développée par le groupe de psychothérapeutes Paul Watzlawick, Janet H. Beavin et Donald D. Jackson. Ces trois chercheurs sont partis d'une déclaration du sociologue et psychologue Gregory Bateson (lui-même à l'origine d'une théorie de l'apprentissage): « la communication est la matrice dans laquelle sont enchâssées toutes les activités humaines ». Autrement dit: c'est le langage (pris au sens large d'interaction) qui conditionne le comportement de l'homme.

Ces trois psychothérapeutes vont donc publier une Logique de la Communication en 1967, occasion pour eux de proposer une approche pragmatique de la communication, et d'en proposer quelques axiomes fondamentaux.

Ces axiomes ou principes sont au nombre de cinq, et constituent une véritable conceptualisation de la communication. Ils sont les suivants:

- **Axiome I** : L'impossibilité de ne pas communiquer. Les trois auteurs allèguent en effet que la communication n'a pas de contraire: l'homme est incapable d'un comportement qui ne contienne aucun message: activité ou inactivité, parole ou silence: tout a valeur de communication. Verbales ou non verbales, ces interactions sont une dimension positivement incontournable de la condition humaine.



18. La théorie de la communication



- **Axiome II** : Les deux niveaux de la communication: contenu et relation. Une interaction est selon eux décomposée en deux niveaux: le contenu du message, et la nature de la relation des interlocuteurs. Ce dernier niveau, construction plus large, englobe le premier: il conditionne la réception du message en lui-même. Une bonne relation impliquera une réception optimale. Une relation tendue biaisera cette réception: le récepteur aura un préjugé négatif sur ce message, voire même l'ignorera. En conséquence, la dimension relationnelle de l'interaction est une sorte de meta-communication, plus décisive que le contenu de la communication lui-même.
- **Axiome III** : L'importance de la ponctuation des séquences de communication. Cet axiome est parmi les plus intuitifs: lors d'un échange, chacun prédétermine par son comportement la réponse de l'autre. La communication est une construction séquentielles, une suite d'interventions qui s'influencent l'une-l'autre.
- **Axiome IV** : Les deux modes de communication: digitale et analogique. Les signes qui composent la communications peuvent être

verbaux ou non verbaux. Les premiers sont codés, symboliques. les seconds sont davantage imagés (au sens large: sons, gestes, odeurs...), perçus de manière plus inconsciente.

- **Axiome V** : Les deux types de communication: symétriques et complémentaires. Une relation peut être symétrique (les participants se considèrent comme égaux) ou complémentaire, c'est-à-dire fondées sur une différence de perception de statut.



19. Le Modèle de Système Viable

Le Modèle de Système Viable, concept développé par le cybernéticien Stafford Beer, est un schéma structurel pouvant s'appliquer à l'organisation de n'importe quel système durable.

Un système peut être considéré comme viable quand il parvient à survivre de lui-même dans un environnement en mutation, grâce à sa capacité d'adaptation. C'est donc cette indispensable adaptabilité qui caractérise l'ensemble des systèmes viables.

Le VSM est donc une sorte de description abstraite du fonctionnement d'un tel système, applicable à n'importe quelle organisation caractérisable comme viable.

Cette description se décompose en cinq piliers principaux, que Stafford Beer décrit comme des sous-systèmes au service de l'efficacité de l'organisation globale :

- Système 1: mise en oeuvre, opérations
- Système 2: coordination des opérations du système 1
- Système 3: gouvernance opérationnelle - contrôle et optimisation des activités opérationnelles

verbaux ou non verbaux. Les premiers sont codés, symboliques. les seconds sont davantage imagés (au sens large: sons, gestes, odeurs...), perçus de manière plus inconsciente.

- **Axiome V** : Les deux types de communication: symétriques et complémentaires. Une relation peut être symétrique (les participants se considèrent comme égaux) ou complémentaire, c'est-à-dire fondées sur une différence de perception de statut.



19. Le Modèle de Système Viable

Pour Stafford Beer, cet architecture de fonctionnement en cinq temps (faire, coordonner, optimiser, interpréter et réguler) est applicable à chaque niveau de l'entreprise: au plus haut degré comme déclinable à chaque équipe, chaque projet.

Cette architecture, enfin, répond au double défi d'offrir un modèle stable et efficace d'organisation managériale, tout en préservant l'agilité et la souplesse adaptative qui caractérisent les systèmes viables. Si les formes de gouvernances et de management varient infiniment entre les entreprises, Beer prend le pari que leur fonctionnement est constant, et est représenté dans ce schéma du VSM.



20. Système autopoïétique

L'autopoïèse est un néologisme créé par les scientifiques chiliens Humberto Maturana et Francisco Varela. Du grec *auto* : soi-même, et *poiésis* : création, c'est la propriété d'un système de se régénérer lui-même. Maturana et Varela présentent ce concept dans le cadre d'une série de publications, qui s'inscrivent à l'origine dans une démarche aussi complexe qu'ambitieuse: définir le vivant ; déterminer ce qui fait l'essence d'un organisme vivant, permettant de le caractériser comme tel.

Après plusieurs années de recherche, ils aboutissent finalement à cette conclusion : c'est sa capacité d'auto-crédation qui définit le vivant. En d'autres mots, un système autopoïétique est créé par lui-même: il est en perpétuel renouvellement, et cette régénération est autonome.

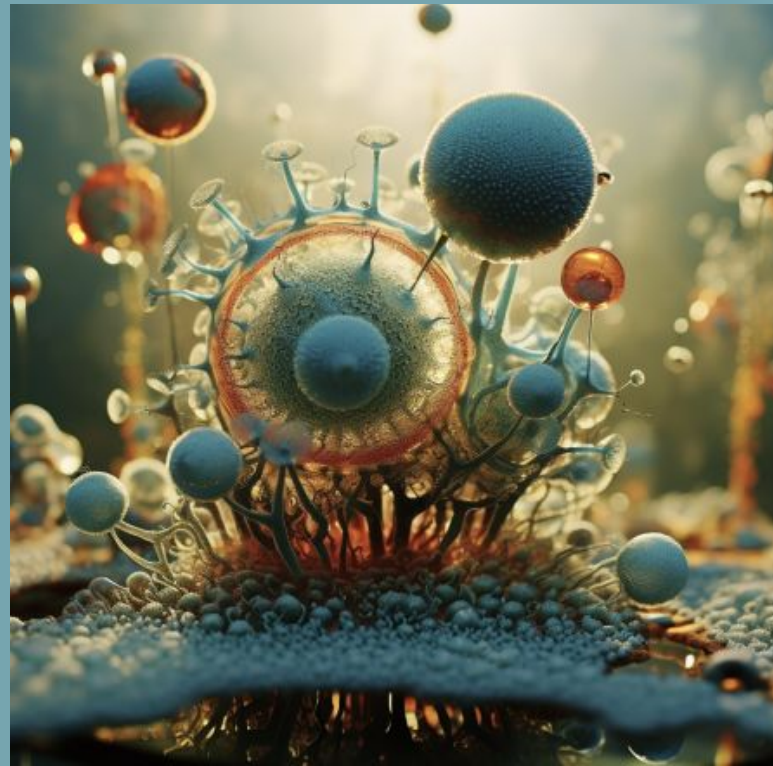
Le système autopoïétique par excellence est la cellule biologique, dont les composants se renouvellent continuellement sans modifier la structure interne de la cellule - organisée en noyau, membrane etc. Au contraire, le contre-exemple canonique est celui de l'usine, qui fabrique un produit (une voiture par exemple) distinct de ce qu'elle est

elle-même (une usine). On trouve ici la distinction essentielle entre production et régénération. Par ailleurs, un système autopoïétique a pour particularité d'être à la fois fermé, c'est-à-dire distinguable, et ouvert sur son environnement. Une frontière - organique ou opérationnelle selon la nature du système étudié: social, organique, biologique... - le sépare de son environnement. Il y reste toutefois sensible, y trouvant notamment les ressources nécessaires à sa régénération.



20. Système autopoïétique

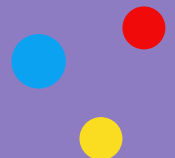
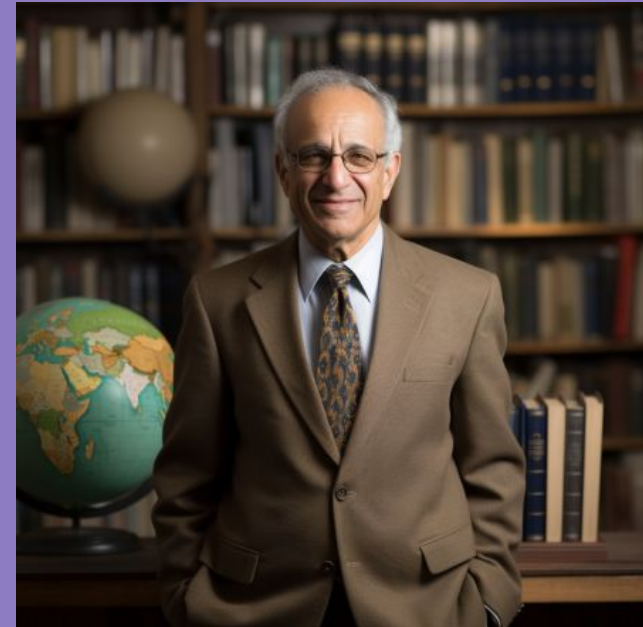
Le sociologue Niklas Luhmann, à l'origine de la théorie des systèmes sociaux, s'est plus tard emparé du concept l'autopoïèse pour le rapporter aux systèmes non-biologiques, arguant qu'il s'y appliquait aussi bien qu'aux structures biologiques. Il a donc développé une application sociale de l'autopoïèse, où les systèmes sont décrits comme des combinaisons d'interactions, qui se reproduisent et s'appellent l'une-l'autre. Ce sont donc sur les communications internes que repose la dynamique auto-reproductrice de toutes les organisations sociales.



21. Strategy for managing complex systems

Le professeur Fredmund Malik, a travers ses nombreuses publications, s'est donné pour mission de proposer aux dirigeants une approche actuelle du management, adapté à la réalité de ses enjeux. Cet approche s'articule autour d'un certain nombre de principes fondamentaux. Démarche holistique, systémisme, cybernétique, le scientifique réunit toutes sortes de théories pour présenter sa propre vision du management dans l'environnement particulier du XXIème siècle, qui porte en lui - selon Malik - les prémices d'une profonde transformation sociale.

S'inscrivant dans la tradition systémique, Fredmund Malik s'appuie notamment sur cette théorie dans sa définition du management, et dans la construction des outils et schémas d'applications qu'il propose à ses lecteurs. Il encourage les dirigeants à adopter une démarche holistique : la dynamique de l'organisation dont ils ont la charge est le résultat d'actions particulières qu'ils doivent apprendre à considérer dans leur globalité. Il leur faut à la fois saisir chacune de ces coopérations séparément, puis les inscrire dans le cadre plus large dans lequel elles s'insèrent, et dont elles dictent le mouvement général.



21. Strategy for managing complex systems



Malik s'attarde également sur la dimension sociale du management. Selon lui, le management doit en effet garantir l'efficacité optimale des structures qui composent une société, sa vocation étant la réunion d'individus en communautés, dans l'optique d'atteindre un objectif commun. Les dirigeants sont ceux qui portent cette responsabilité, d'où la volonté de Malik de former à un management efficace, à la hauteur de sa fonction sociale.

Si le management représente selon lui un tel enjeu, c'est qu'il fait aujourd'hui face à un défi colossal: l'incroyable complexité des structures dans lesquels il opère. Multiplication des parties-prenantes, explosion des technologies de communications, réinventions constantes des techniques de production... les dirigeants d'aujourd'hui doivent appréhender un monde en profonde mutation. C'est une des théories centrales de l'oeuvre du penseur: le monde contemporain est au seuil d'une transformation sociale radicale. Loin de réduire la crise de 2007 à sa dimension financière, Fredmund Malik y discerne au contraire les prémices du

renversement à venir du monde contemporain. Abandonnant le dualisme historique socialisme - capitalisme, l'économie est prête selon lui à basculer dans un modèle encore flou, mais qu'il définit comme le « fonctionnisme humain ».

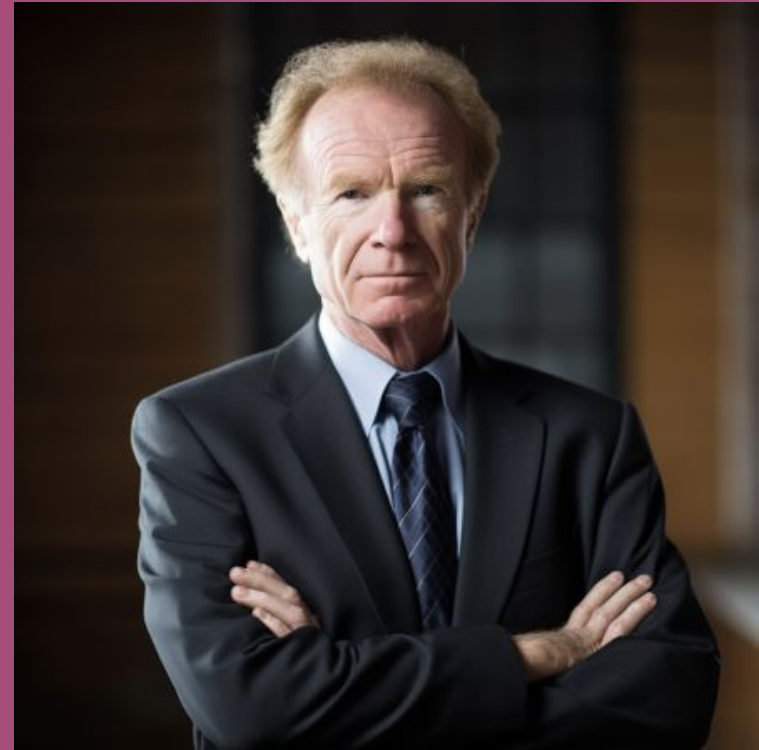


22. La Cinquième Discipline

La Cinquième Discipline est l'oeuvre du conférencier au prestigieux MIT Peter Senge. Après des années auprès des entreprises les plus innovantes et les plus compétitives du marché, l'auteur a voulu présenter dans ce livre les méthodes qui précisément font le succès de ces entreprises. Selon ses observations, une organisation s'affirme dans un marché tant qu'elle est capable de se réinventer en permanence, afin d'y maintenir un avantage compétitif durable. Ce livre est l'occasion pour lui de présenter les démarches qui favorisent cette capacité d'adaptation, de réinvention et d'innovation perpétuelles. Davantage qu'une palette d'outils ou de consignes de management, Peter Senge a voulu offrir aux dirigeants un certain nombre de concepts leur permettant de comprendre les influences et interactions qui prennent place au sein de leurs organisations.

Selon lui, cinq disciplines - individuelles ou collectives - caractérisent ces entreprises « apprenantes », suffisamment agiles pour se distinguer durablement de leurs concurrents.

- **La maîtrise personnelle** est la capacité de chacun de définir ses priorités, et de développer une appréhension objective de sa réalité
- **Les modèles mentaux** rassemblent les préjugés, présomptions qui construisent notre approche du monde. L'adaptabilité est le fruit de la révision de ces constructions mentales.

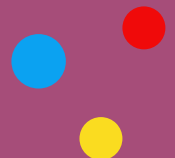


22. La Cinquième Discipline



- **La vision partagée** est l'émergence indispensable d'une vision commune. L'engagement et l'implication des collaborateurs sont garantis par la définition collective de cette vision.
- **L'apprentissage en équipe** est un autre impératif pour rendre une entreprise « apprenante »: le dialogue et le développement d'une réflexion commune élargissent les perspectives du groupe.
- **La pensée systémique**, enfin, rassemble en quelque sorte toutes les disciplines précédentes. Cette démarche est utilisée pour considérer l'organisation dans son ensemble, plutôt que dans la particularité des éléments qui la composent. Ce doit être l'approche du manager : cette capacité de percevoir la dynamique et les tendances de l'entité globale, qui émergent de la collaboration de toutes ses parties-prenantes.

Finalement, Senge définit les organisations comme des systèmes dynamiques qui peuvent grandir, évoluer, apprendre, se transformer, et conduire leur propre changement, grâce aux dynamiques et aux interactions internes. C'est le rôle du manager de saisir ces interactions, ainsi que les tendances globales qu'elles déclenchent.



23. Théorie des systèmes sociaux

La pensée systémique est née, en sociologie, avec le travail du chercheur Niklas Luhmann. C'est l'approche scientifique qui consiste à considérer les systèmes - et a fortiori les systèmes sociaux - comme des structures dirigées vers un but, c'est-à-dire caractérisées par des tendances intelligibles, des dynamiques perceptibles.

La perception de ces mouvements collectifs est le fruit d'une approche holistique des organisations sociales, typique de la démarche systémique. Cette méthode consiste à considérer une entité, née de l'agrégation de parties distinctes, comme un tout qui dépasse la simple somme de ces composantes internes. C'est à dire que le sociologue se met à considérer les collectivités comme des institutions au comportement propre, déterminé certes par la combinaison de toutes les interactions qui prennent place en son sein.

Le rôle de l'observateur est alors de comprendre ces interactions qui se mettent en oeuvre à l'intérieur du système, pour pouvoir interpréter les phénomènes plus globaux qu'elles déclenchent - c'est-à-dire les tendances de ces mêmes systèmes.



23. Théorie des systèmes sociaux

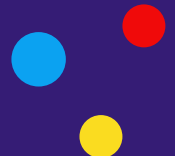


L'approche systémique s'est construite en opposition avec l'approche traditionnelle de l'interprétation des systèmes, démarche cartésienne qui veut qu'un système ne soit pas analysable comme un tout, mais seulement dans la particularité des parties qui le composent.

En conséquence, la théorie des systèmes prône une approche éminemment transdisciplinaire, puisqu'il s'agit pour en user de combiner l'étude de plusieurs domaines, qu'une approche classique considèrerait séparément.

Finalement, la démarche systémique - application scientifique de l'intuition que porte la théorie des systèmes - est assez proche de l'analyse cybernétique: elle est convaincue que les systèmes ont une marche, un mouvement qui leur est propre, résultat de la combinaison dynamique de leurs composants.

[1] La société théosophique est une organisation occulte internationale créée en 1875

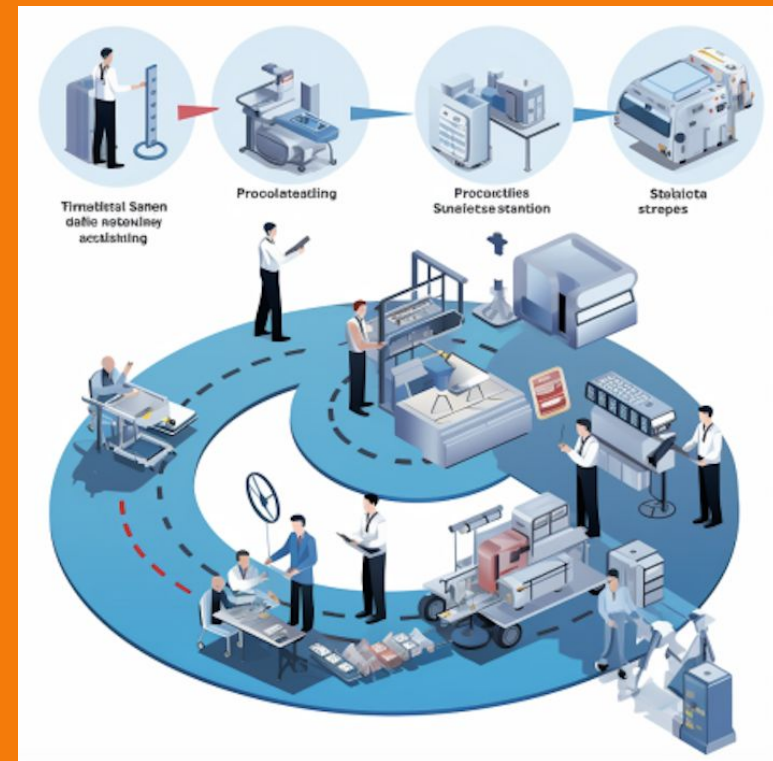


24. Le Lean Thinking

Le Lean Thinking est une méthode ayant pour dessein de perfectionner le système productif d'une entreprise tout en garantissant la satisfaction du client. En d'autres termes, il s'agit d'éviter le gaspillage sans oublier de présenter au client un produit de valeur. Par gaspillage on entend notamment la surproduction, le sur-stockage, les déplacements, traitements et mouvements inutiles, les erreurs et défauts, les suppléments et options, ou encore les délais d'attente. Le Lean Thinking considère en effet que ces éléments constituent des pertes dont le client ne doit pas supporter les frais.

La méthode du Lean Thinking repose sur les cinq piliers suivants : l'identification précise du besoin des clients, l'optimisation du processus selon le besoin identifié, l'amélioration du flux, l'orientation de la production selon la demande et enfin la recherche de la perfection. Pour résumer, Akio Toyoda, Président du Conseil d'administration de Toyota Motor Corporation, explique que « la gestion brillante des processus est [leur] stratégie ».

Toutefois, si cette méthode rencontre un grand succès dans de grandes entreprises telles Amazon, Walmart, Ferrari, Bank of America, elle présente certains inconvénients. On observe notamment une faible capacité d'absorption des aléas qui fragilise le système.



25. Le Design Thinking

Le Design Thinking est une approche de l'innovation similaire à celle qu'utiliserait un designer. S'inspirant du designer tant dans sa manière de penser que dans ses moyens, le Design Thinking favorise la créativité des employés et ainsi l'innovation. Si la méthode ne s'est largement diffusée que dans les années 2000, en 1969 déjà, Herbert A. Simon parlait du design tel « a way of thinking ¹ ». La méthode ne s'est réellement développée que dans les années 1980, à l'Université de Stanford. En 1987 enfin, Peter G. Rowe publie *Design Thinking* qui constitue aujourd'hui encore l'ouvrage de référence du mouvement.

Steve Jobs explique que « la plupart des gens font l'erreur de penser que le design c'est de l'apparence [...]. Ce n'est pas comme ça que nous définissons le design [...]. Le design, c'est comment ça marche »². En effet, le Design Thinking se veut à la fois pensée, méthode et processus. Prenant en compte le mode de vie et les habitudes des consommateurs ainsi que leurs besoins, cette méthode se concrétise à travers trois étapes. Tout d'abord, il s'agit de cerner la problématique et le cadre, puis de trouver le

concept apportant une solution à cette problématique, et enfin de concevoir un prototype incarnant ce concept. C'est donc l'expérience qui est au cœur du Design Thinking, puisque chaque idée ou projet est matérialisé.

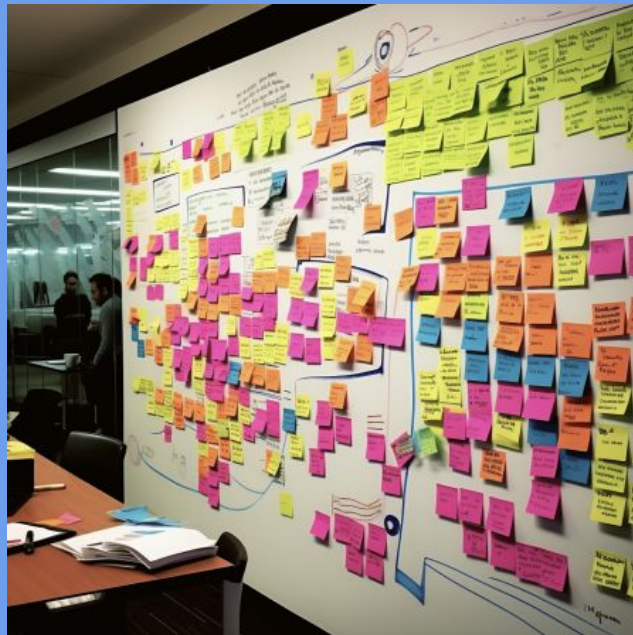


¹ Herbert A. Simon, Sciences of the Artificial

² Steve Jobs, 2003

25. Le Design Thinking

Afin de parvenir à cela, les différentes compétences au sein de l'entreprise sont combinées : l'intelligence collective a donc un rôle primordial dans l'application du Design Thinking. Ainsi, cette méthode présente l'avantage de renforcer la cohésion dans l'entreprise, et permet également d'augmenter la créativité des équipes mais aussi d'en améliorer l'organisation. Enfin, elle garantit une proximité entre l'entreprise et les consommateurs. Le Design Thinking rencontre cependant des critiques, notamment celle de Nussbaum qui n'hésite pas à parler d'« expérience ratée »³. Selon lui, certaines entreprises se figent du fait de leur incapacité à recevoir le désordre nécessaire à la créativité.



³ <https://www.fastcompany.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next>

26. Lean Startup

En publiant son ouvrage Lean Startup, Eric Ries initie en 2008 une méthode d'étude de marché du même nom. Un véritable mouvement ainsi qu'une philosophie se développent alors autour de l'idée suivante : c'est du besoin que découlent la création et le développement. Le Lean Startup consiste en un processus divisé en trois étapes qui sont la construction, la mesure et l'apprentissage. En effet, il s'agit tout d'abord de mettre en place un prototype, puis de recueillir les avis des consommateurs pour enfin faire évoluer le produit selon les retours reçus.

Ainsi le Lean Startup se caractérise surtout par son dimension itérative : le processus ne s'arrête pas tant que les clients ne sont pas pleinement satisfaits par le produit. A travers cette méthode, l'entreprise entre dans un cycle vertueux qui permet l'innovation constante. La validation obligatoire du prototype après test pousse également à agir vite et surtout intelligemment avant d'investir de grandes sommes d'argent. De cette manière Lean Startup réduit de manière conséquente les risques pour l'entreprise.



Afin d'optimiser l'efficacité du processus, Ash Maurya propose le Lean Canvas, une liste de réflexions à mener avant de lancer de la méthode. Parmi ces questions préalables figurent par exemple celles des clients, des coûts et problématiques en jeu.

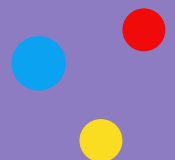
Le Lean Startup permet à l'entreprise d'être en accord avec la réalité du marché et favorise également sa relation avec les clients à travers l'écoute et l'adaptation.



27. Management 3.0

Le management en entreprise s'est longtemps résumé à des relations hiérarchiques, donc verticales, imposant une forte notion de pouvoir au sein de l'organisation. Le Management 3.0 succède à ses grands frères : tout d'abord le Management 1.0, taylorisme qui incitait à grimper l'échelle hiérarchique, puis le Management 2.0 qui conservait la notion de pouvoir tout en mettant en avant une « collaboration », un dialogue entre les dirigeants et les dirigés. Le Management 3.0, quant à lui, souligne l'idée de collaboration tant entre employés qu'entre dirigeants et dirigés. Pour cela, la méthode insiste sur l'importance du dialogue et du partage. La notion de hiérarchie est largement affaiblie pour donner aux employés davantage de liberté, ce qui favorise l'autonomie et la prise d'initiative. Cela implique nécessairement un changement complet de l'entreprise, dans sa structure et son organisation comme dans son esprit. Elle s'en trouve alors redynamisée, et les compétences sont largement cultivées et épanouies.

Le Management 3.0 présente l'avantage d'augmenter la confiance au sein de l'entreprise, mais elle est aussi une méthode qui stimule et favorise la responsabilité personnelle des employés. Enfin elle permet également d'améliorer le bien-être de ceux qui la mettent en œuvre. Toutefois la mise en application du Management 3.0 peut prendre des années et bouleverser en profondeur l'équilibre d'une entreprise.



28. SAFe

SAFe (Scaled Agile Framework for Lean software and systems engineering) est un Framework, en d'autres termes une boîte d'outils et de composants servant de base pour un logiciel. Il s'inscrit dans le modèle de gestion de projet Agile, lequel rassemble plusieurs méthodes qui se veulent réactives et proches de la réalité du marché. Le manifeste Agile de 2001 présente le modèle, basé sur l'itération et l'incrémentation. Le plus important à connaître de la méthode Agile est son socle de valeurs : communication, réceptivité au changement, collaboration avec le client et enfin capacité opérationnelle. En somme, la méthode Agile vient réformer la gestion de projet informatique en travaillant à une meilleure satisfaction de la demande et comme à l'amélioration du travail de développement.

SAFe est une méthode destinée à propulser les entreprises déjà engagées dans l'Agile en leur permettant de réaliser de grands développements de logiciels. Elle s'appuie sur un constat simple, celui de l'existence d'un décalage entre les équipes chargées du développement et celles chargées de la livraison du produit. SAFe pointe alors du doigt l'insuffisance du SCRUM⁴ dans la synchronisation des équipes et prétend donc le dépasser.

Dean Leffingwell illustre l'outil SAFe par la Big Picture, schéma qui détermine trois strates : les équipes portant le projet, les programmes et le portefeuille. L'avancée principale du SAFe dans la gestion de projet réside particulièrement dans la section « programme ». En effet Leffingwell présente la métaphore du train de livraison, appelé ici ART (Agile Release Train), train destiné à créer du lien entre les équipes concernées par les mêmes composants logiciels. SAFe a ainsi pour ambition de rendre les entreprises plus agiles dans leur processus décisionnel ainsi que dans la gestion de leur portefeuille.



⁴ Le SCRUM est un autre Framework Agile très populaire.



28. SAFe

Dix ans d'évolutions de SAFe

J'ai commencé à regarder en détail ce qu'était le Scaled Agile Framework en 2014. A l'époque le cadre était en version 3.0. Il était déjà structuré en trois principaux niveaux : équipe, programme (devenu « train » par la suite) et portefeuille, et il apportait des pratiques très intéressantes pour réaliser de grands développements en agile. Par contre, hormis aux Etats-Unis et dans le nord de l'Europe, son utilisation restait relativement marginale. Son créateur, Dean Leffingwell faisait le tour du monde pour en assurer la promotion et sa détermination inspirait le respect. Je me suis dit que ce framework pouvait contribuer à la transition agile des entreprises. Il méritait d'être étudié et mis en œuvre. La suite de l'histoire ne m'a pas vraiment donné tort.



Michel LEVASLOT

**Créateur et animateur du Club SAFe
francophone**

En effet, dans la 16e enquête « State of agile » parue en 2022, 53% des personnes interrogées déclarent que le cadre d'agilité à l'échelle qu'elles utilisent est SAFe. Dans la 9e étude en 2015, elles étaient 19% à répondre de la même manière : en 7 ans SAFe a quasiment triplé sa part de marché.

Pendant les presque 10 ans où j'ai suivi les évolutions de ce cadre, jusqu'à l'apparition de la version 6.0 en début d'année 2023, j'ai pu remarquer les évolutions suivantes :

- Progressivement SAFe est passé du développement informatique agile à la transformation agile de l'entreprise (Business Agility) ;
- Des concepts de Design thinking et de Customer centricity ont été intégrés, et animés dans une « exploration continue » elle-même insérée - avec l'intégration et le déploiement continus - dans un vaste pipeline de livraison continue porteur des pratiques DevOps ;
- Les OKR ont été injectés dans le cadre, en commençant par la partie portefeuille ;
- Ce niveau portefeuille s'est enrichi des horizons d'investissement, des budgets participatifs et de pratiques de Lean Startup ;
- L'identification des flux de valeur opérationnels et de développement est devenue une réflexion nécessaire pour mieux cerner le périmètre des trains ;
- Le niveau « Large Solution » a permis de coordonner des trains ;
- SAFe a aussi renforcé sa prise en compte du Lean et en particulier l'optimisation de la gestion des flux ;
- Une équipe en charge de la transformation, le LACE (Lean-Agile Center of Excellence), est apparue ;
- Le cadre a accru le rôle des SPC (les SAFe Practice Consultants), devenus de véritables agents du changement au sein de ce LACE ;

28. SAFe

- SAFe a formalisé une feuille de route de la transformation : l'Implémentation Roadmap ;
- Un complément à SAFe a été ajouté pour les agences gouvernementales ;
- La description des rôles a été homogénéisée ;
- Le vocabulaire a été adapté pour renforcer le caractère pérenne des trains (abandon du terme « programme ») et laisser plus de place aux équipes en Kanban (Scrum Master devenu Team Coach).

En dix ans, le cadre a réussi à surmonter deux défis.

Tout d'abord, il a non seulement supplanté les autres cadres d'agilité à l'échelle, mais il est parvenu à trouver une place enviable dans la grande jungle des référentiels (Itil, Togaf, Cobit, CMMI, TMMi, ISTQB, ...) et à venir parfois taquiner ceux-ci sur leur territoire.

Ensuite, il a résisté à la parution régulière de livres pouvant entamer son leadership : « The Phoenix Project » (2013), « The DevOps Handbook (2016), « Measure What Matters » (2018), « Accelerate » (2018), « Team Topologies » (2019), ...

En insérant de nouvelles pratiques au sein de ce qui existait déjà, parfois au « chausse pied » mais avec le mérite d'y arriver, le cadre a réussi le difficile exercice de faire la synthèse entre des orientations parfois divergentes. Plus fondamentalement, il a évité le danger mortel de rester statique, montrant au contraire une capacité à évoluer, à rester dans l'air du temps. C'est certainement un des ingrédients de son succès.

29. LeSS



Tout comme SAFe, LeSS (Large-Scale Scrum) est un Framework créé lui par Bas Vodde et Craig Larman. Forts de leurs expériences personnelles dans les télécommunications et l'industrie, ils ont mis au point une version aboutie de SAFe en 2013. Leur idée est d'étendre le SCRUM à plusieurs équipes travaillant autour d'un unique produit, alors que celui-ci ne convient qu'à une seule équipe.

LeSS propose donc plusieurs principes afin de coordonner le travail des équipes Scrum. Il s'agit tout d'abord de n'avoir qu'un seul et unique Product Owner pour les différentes équipes. Celui-ci réunit les équipes lors d'une Sprint Planning 1, qui vise à discuter des différents projets et à mettre en relation les équipes Scrum qui seront amenées à travailler ensemble : une Sprint Planning classique peut alors s'organiser entre ces équipes. La Sprint Review arrive ensuite : elle consiste à discuter des avancées, de l'évolution du projet. Puis c'est le moment de la Sprint Retrospective, mais surtout de la Sprint Overall Retrospective qui n'existe pas dans le processus SCRUM.

On y discute de la qualité de la collaboration entre les équipes, de la proximité avec les clients et du travail du Product Owner pour la cohésion de l'ensemble. Enfin le processus est clos par la Overall Product Backlog Refinement et la Product Backlog Refinement. Ces deux dernières permettent d'affiner les user-stories⁵ et de définir le backlog⁶.

Pour conclure, le LeSS vient compléter le SCRUM en proposant une collaboration encore plus forte entre les équipes travaillant autour d'un même produit.

⁵ User-story : il s'agit d'une phrase qui détaille les développements à accomplir sur une fonctionnalité

⁶ Backlog : liste des développements ou corrections en attente



30. Théorie de l'organisation systémique

La théorie de l'organisation systémique considérée ici est une approche théorique de l'organisation des systèmes sociaux, développée par le professeur allemand Fritz B. Simon tout au long de ses nombreuses publications et principalement dans son livre L'Organisation de l'Auto-Organisation. Les fondations du Management Systémique (en anglais: The Organisation of Self-Organisation. Foundations of Systemic Management - 2004). Consultant, psychiatre, psycho-analyste, ce professeur a articulé toutes ses recherches autour de l'étude des organisations et des communications.

Fritz B. Simon reprend les piliers de la théorie des systèmes pour proposer une compréhension holistique de la logique de fonctionnement d'une organisation. Une organisation, selon cette théorie, possède un dynamisme fonctionnel propre, qui est le résultat des interactions qui se jouent en son sein. L'intention de cette démarche systémique est de permettre aux managers de prendre conscience de l'existence de leur organisation comme entité quasi-autonome - et de sa logique interne de fonctionnement.

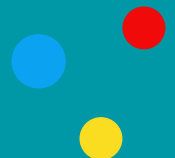
Leur rôle est ensuite, grâce à cette clairvoyance, de gérer le plus stratégiquement possible les relations entre les membres d'une communauté et la communauté elle-même (en tant qu'unité sociale). Ainsi, ne comptent plus seulement les communications qui peuvent exister au sein d'une entreprise, mais également les interactions qui s'opèrent entre les employés et l'entreprise elle-même, comme construction sociale *tangible*.



30. Théorie de l'organisation systémique

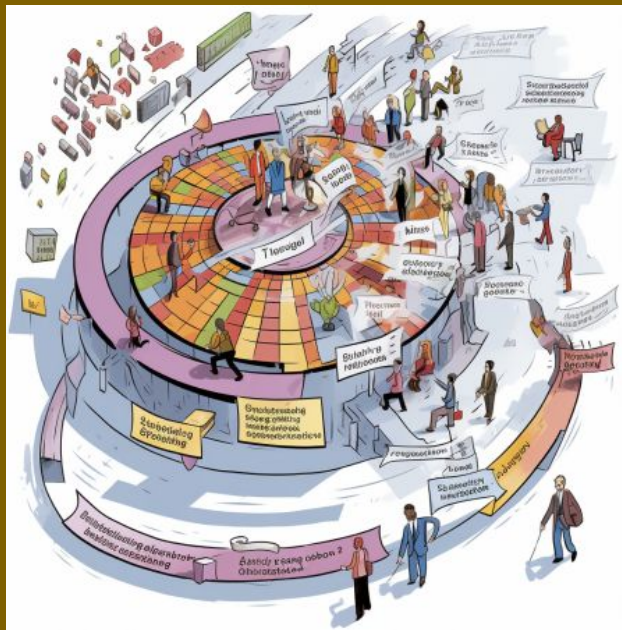
L'oeuvre de Fritz B. Simon propose également à ses lecteurs une approche profondément repensée des comportements humains. Selon lui, les actes exprimés par les individus doivent être considérés comme des monnaies d'échanges, des marchandises, dont le manager est l'administrateur. Quiconque agit, selon lui, effectue en quelque sorte une transaction. Le rôle stratégique du manager est à la fois d'administrer ces agissements, et de les inscrire dans la dynamique plus large que chacun de ces actes dictera et déterminera : celle de l'organisation tout entière.

Il fallait une méthode qui permette d'appréhender la logique fonctionnelle de chaque système social. C'est finalement à la construction d'une telle méthode qu'a œuvré Fritz B. Simon. L'intelligibilité d'abord et l'orientation ensuite de ces logiques uniques passe donc, selon le professeur, par la compréhension globale des interactions humaines qui les construisent.



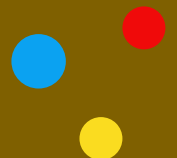
31. Beyond Budgeting

Avant son célèbre livre **Organize for Complexity**, publié en 2014, le chercheur Niels Pfaelging écrit en 2003 un premier ouvrage où il établit les fondations du management agile tel qu'il le développera plus tard. Cet ouvrage, **Beyond Budgeting**



(Au-delà du Budget), est l'occasion pour lui d'appliquer sa réflexion à un élément fondamental du fonctionnement d'une entreprise: sa gestion du budget, c'est-à-dire sa capacité de projection dans l'avenir. Prévisions de résultats, anticipations de dépenses, établissements d'objectifs... tous ces principes historiques de gestion sont selon lui autant de concepts à repenser, pour offrir à l'entreprise l'agilité que lui impose un marché de plus en plus dynamique.

La thèse centrale de Niels Pfaelging est l'obsolescence quasi-instantanée de tout système de projection fixe. Aussitôt établies, ces projections se révèlent nécessairement dépassées face aux évolutions imprévues du marché global. Le contrôle sur l'avenir que donnent les séries de prévisions qu'élaborent chaque année les entreprises du monde entier n'est qu'illusoire. Le futur se tiendra toujours hors de tout pronostic, et pour cette raison l'auteur préconise l'établissement systématique d'objectifs relatifs plutôt que fixes.



31. Beyond Budgeting

Établir par exemple des ratios de performances cibles relatifs, proportionnés aux moyennes du marché, est infiniment plus pertinent que de projeter des ratios précis, qui ne permettront pas de situer l'entreprise sur son environnement concurrentiel. En effet, une entreprise pourrait tout à fait dépasser les objectifs fixes qu'elle se serait donnés, tout en faisant infiniment moins bien que sa concurrence.

Le management manquerait alors de justesse au moment d'apprécier les résultats de sa société. Chaque indicateur de performance d'une organisation doit finalement être appréhendé par rapport aux éventuels benchmarks auxquels il pourrait être adossé.

Mais au-delà du manque de pertinence auquel reviendrait l'étude du résultat d'une firme en termes purement absolus, Niels Pfaelging pointe un autre écueil de ces systèmes de projections rigides. Selon lui, l'étroitesse et le manque de souplesse de ces systèmes étouffent de façon criminelle l'initiative au sein de l'entreprise. Jugés et surveillés moins sur leurs efforts que sur leurs résultats, les collaborateurs soumis à de tels objectifs agiront avec comme seule vision ces issues, ne se laissant aucune latitude sur les moyens d'y parvenir.

Niels Pfaelging construit donc sa thèse selon l'idée fondamentale que la clef de la réussite pour une entreprise ne réside pas dans sa faculté (toujours illusoire) de prédire l'avenir, mais dans sa capacité à constituer son fonctionnement de telle manière qu'elle puisse prospérer dans toutes les configurations de l'avenir possibles. L'auteur résume finalement sa pensée de la façon suivante : de bonnes prévisions n'ont jamais garanties de bons résultats - malgré tout ce que l'on s'attache à croire. Une bonne préparation, seule, est garante de bonnes performances.



31. Beyond Budgeting

Autour de l'année 2004, Robin Fraser, fondateur de BBRT, et moi-même (j'avais rejoint le groupe en tant que directeur de recherche en 2003), avons commencé à étudier de manière plus systématique comment une transformation cohérente vers le modèle Beyond Budgeting pouvait être entreprise à la fois rapidement et de manière fiable. Nous avons remarqué tous les deux que les organisations membres de BBRT avaient du mal à entreprendre des transformations au-delà du budget qui méritaient ce nom et qui conduiraient à l'adoption de l'ensemble complet des 12 principes au-delà du budget. Alors que la recherche collaborative de BBRT sur les alternatives à la gestion de type commandement et contrôle avait lentement changé l'opinion des membres (et avait également commencé à changer l'opinion du public), il était clair que la compréhension seule ne suffisait pas : pour favoriser la transformation nécessaire au sein des organisations du monde réel, une nouvelle approche du changement, ou le développement organisationnel basé sur des principes, était nécessaire.



Niels Pflaeging

BetaCodex Network founder, Red42 founder

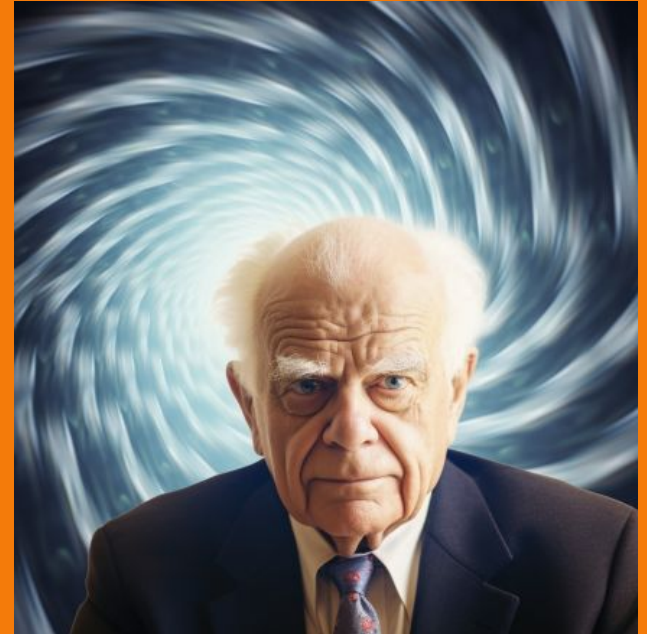
Entre 2004 et 2007, Robin Fraser et moi avons de plus en plus entrepris des travaux de transformation auprès de nos clients. Nous avons commencé à expérimenter des approches plus contemporaines du développement organisationnel, notamment l'approche de Kotter pour mener le changement, l'approche de Bridges pour la transition individuelle, des méthodes de groupe telles que l'OpenSpace, la psychologie de groupe et la théorie des systèmes. Au sein du BBRT, Fraser et moi avons proposé que la recherche-action sur la transformation devienne éventuellement le principal axe de recherche du mouvement. Nous avons soutenu que le BBRT devait être plus qu'une simple réflexion sur un nouveau modèle d'organisation, que le groupe avait pratiquement élaboré à cette époque. Le mouvement devait devenir une plateforme de transformation cohérente, pas seulement centrée sur la discussion.

À la fin de 2007, les directeurs du BBRT ont débattu de la possibilité de transformer la table ronde en un mouvement plus "open source" axé sur la transformation, ou de continuer en tant que groupe de réflexion visant à socialiser la solution au-delà du budget. La majorité des directeurs ont choisi de préserver le statu quo. Alors que Robin Fraser prenait sa retraite du BBRT, avec d'autres collègues associés au BBRT, j'ai créé un nouveau groupe orienté vers la transformation qui évoluerait en 2008 pour devenir le Réseau BetaCodex. Jusqu'à ce jour, le BBRT maintient une adhésion d'entreprise avec des réunions biannuelles, au cours desquelles les activités et recherches des membres sont socialisées. Les directeurs du BBRT continuent également de publier des livres sur des sujets tels que la prévision financière et la gestion de la performance.

32. Hypnothérapie

Le terme hypnose peut être utilisé pour désigner à la fois l'ensemble des méthodes utilisées pour parvenir à un état de conscience particulier et, précisément, les caractéristiques propres à cet état de conscience modifié.

L'hypnose a longtemps été cantonnée à sa dimension spectaculaire. Son apparition et la popularisation de ses méthodes dans les cabinets thérapeutiques est en immense partie due au travail du psychiatre et psychologue Milton Erickson, qui a fait de l'hypnose un véritable outil professionnel après l'avoir longtemps expérimentée comme pratique personnelle. Milton Erickson a en effet pendant des années combattu sa propre paralysie motrice et sensorielle grâce à l'auto-hypnose, qui lui permettra de guérir de cette paralysie. Convaincu par cette expérience de la puissance de l'inconscient sur l'équilibre psychologique et moteur, il a ensuite développé les méthodes qu'il utilisait lui-même pour proposer à ses patients une thérapie basée sur ce travail de l'inconscient et de l'imagination : l'hypno thérapie.



Loin du spectacle que pouvait être l'hypnose classique jusque-là, l'hypnose ericksonienne (qui donnera naissance à l'hypno thérapie telle qu'elle est massivement pratiquée aujourd'hui) est profondément douce, permissive. La modification de l'état de conscience est atteinte par le dialogue, et dans cette pratique les formes plus impératives et impressionnantes de l'hypnose traditionnelle disparaissent.



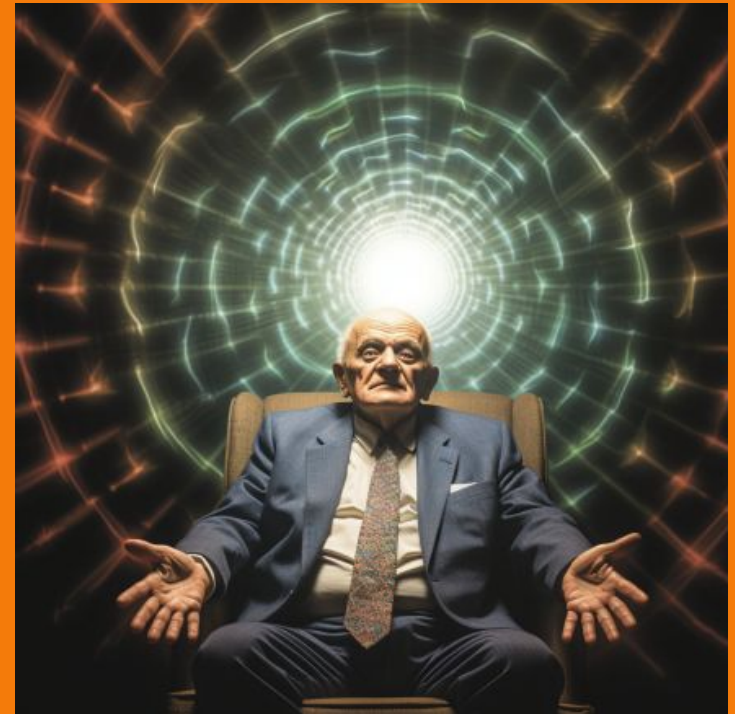
32. Hypnothérapie

Telles que développées par Erickson, ces méthodes permettent au thérapeute de travailler sur les sensations physiques (manifestations psychosomatiques, gestion de la douleur, troubles dermatologiques,...), le comportement (addictions, poids, sommeil, timidité, phobies,...) ou encore sur le développement émotionnel de ses patients (stress, confiance en soi, créativité,...).

Elles reposent toutes sur les principes fondamentaux de l'hypnose, c'est-à-dire le travail de l'inconscient par la stimulation de l'imagination. Cette stimulation sera efficace - pour atteindre comme pour influencer cet inconscient - à condition pour le thérapeute de réussir à déterminer les voies sensorielles auxquelles son patient sera le plus réceptif. L'imagination de chacun, en effet, est sensible à des perceptions différentes. Certains seront davantage réceptifs aux sons, quand d'autres seront stimulés par des images, ou d'autres encore par des sensations kinesthésiques. Cela suppose pour le thérapeute d'exercer toute sa perspicacité pour parvenir à une connaissance aiguë de la sensibilité de chacun. C'est le premier enseignement de l'hypno thérapie : chaque personne est unique dans ses sensibilités, ce qui écarte toute possibilité de normalisation des techniques d'induction (l'induction représente l'ensemble de ce processus de modification de l'état de conscience du patient par stimulation de son inconscient), autrement dit de communication.

Erickson se base sur la conviction suivante : ce que le conscient seul ne peut résoudre, l'inconscient le peut grâce à l'accompagnement du thérapeute.

Ce dernier n'apporte aucune nouvelle ressource à son patient : il ne fait que révéler les forces qui sommeillent en lui-même. Une fois révélées, grâce à la coopération du patient et du thérapeute, ces ressources intérieures inexploitées, le patient pourra les mobiliser pour la résolution de ses problèmes.



33. Thérapie Brève Centrée sur la Solution TBCS



La thérapie brève centrée sur la solution (TBCS, ou SFBT en anglais - Solution Focused Brief Therapy) est une psychothérapie développée à la fin des années 1970 par les chercheurs Steve de Shaker et Insoo Kim Berg. La révolution essentielle qu'apporte cette méthode réside dans sa manière de conduire et d'aiguiller ses thérapies. En effet, la TBCS est radicalement orientée vers le futur, focalisée sur des objectifs identifiés et concentrée sur les solutions plutôt que sur les problèmes qui ont poussés les patients à chercher un accompagnement thérapeutique.

Chaque type de thérapie consiste en un ensemble de conversations modélisées, normalisées. La TBCS est dirigée quasi-exclusivement vers le développement et l'accomplissement d'aspirations que le client aura lui-même identifiées.

Tandis que les thérapeutes traditionnels dépensent une grande partie de leurs temps à analyser les sources des problèmes de leurs patients, la TBCS ne se concentre plus sur ces problèmes, mais sur leurs solutions. Autrement dit, elle n'est pas une analyse des épreuves, mais des éléments positifs qu'expérimente le patient, ou qu'il espère pour son avenir.



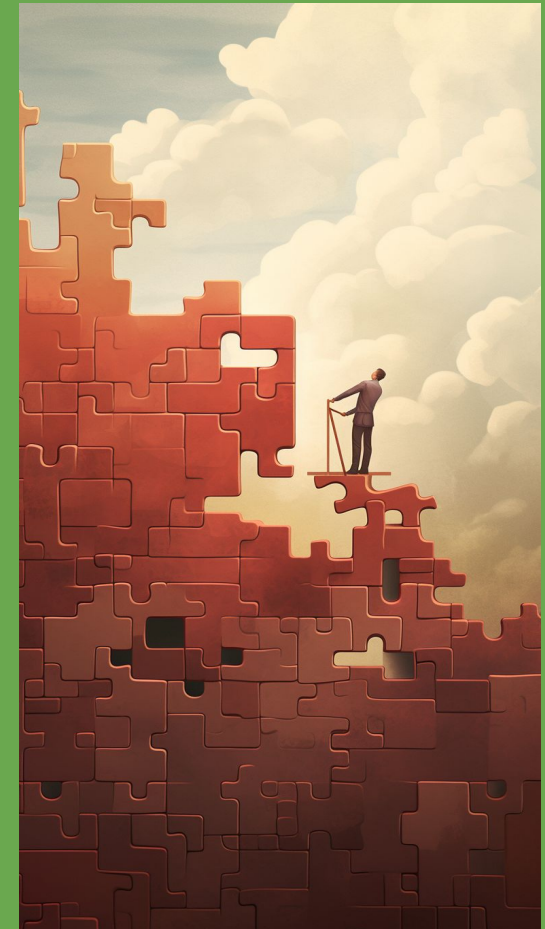
33. Thérapie Brève Centrée sur la Solution TBCS

Concrètement, la mise en place de la TBCS s'articule autour de trois questions fondamentales posées au patient, qui témoignent explicitement de cette démarche si particulière:

- La première question est celle des objectifs que celui-ci espère atteindre au terme de son accompagnement. Bien qu'évidente en apparence, analysée en détail, la réponse à cette question apporte déjà en elle-même des éléments de solutions sur les comportements à inciter pour parvenir à ces résultats.
- En réponse à la seconde question, le patient doit décrire les changements qui s'opéreraient dans sa vie quotidienne si sa thérapie était effectivement un succès.
- La troisième question - appelée « miracle » - invite le patient à décrire les changements qu'il remarquerait dans sa vie, si en une nuit un miracle lui arrivait

Ces trois questions illustrent clairement la démarche de la TBCS, résolument orientée vers des objectifs positifs : des solutions et des comportements bénéfiques à inciter.

Finalement, la seule orientation vers le passé que peut avoir cette méthode thérapeutique a pour dessein l'analyse de solutions antérieures à des problèmes résolus par le patient, afin d'utiliser l'incalculable ressource que représente cette expérience. La TBCS part du principe que, avant même d'avoir déclenché une thérapie, chaque patient a déjà, dans sa vie, résolu des centaines de problèmes. Ces solutions passées, bien qu'inadaptées à leurs problèmes actuels, leurs donnent pourtant quelques pistes au moment de les aborder.



34. L'approche de Milan

L'Approche de Milan est la formule utilisée pour désigner une forme innovante de thérapie familiale, apparue dans les années 1970 avec le travail conjoint de quatre psycho-analystes (Palazzoli, Boscolo, Cecchin et Prata) pour traiter, à l'origine, l'anorexie et la schizophrénie.

Frustrée par les échecs à répétition des approches traditionnelles, lesquelles tournent autour d'un traitement individuel de ces troubles du comportement, Palazzoli s'est mise à examiner de nouvelles manières de traiter ces troubles, à travers des approches plus globales : familiales. Le succès phénoménal de leurs publications a plus tard prouvé la pertinence de leurs démarches.

Les enseignements de l'Approche de Milan à la thérapie familiale - et par extrapolation à la compréhension des systèmes sociaux en général - peut s'articuler autour de quatre apports essentiels.

Le premier acte capital de Palazzoli a d'abord été de passer d'une thérapie individuelle à un accompagnement familial. Cette étape est une véritable révélation : l'individu ne peut être traité comme un tout parfaitement indépendant. Il doit être accompagné dans son système social le plus proche, le plus fort et le plus influent : la famille.

La deuxième intuition fondamentale de l'Approche de Milan est la considération des familles comme des systèmes évolutifs et non pas homéostatiques. Le groupe, en s'appropriant les concepts décisifs de la théorie des systèmes et de la cybernétique, a cessé de considérer les familles comme des entités imperméable, au fonctionnement rigide, fermées aux stimulations externes.



34. L'approche de Milan

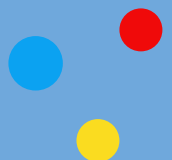


Au contraire, en adoptant les enseignements du Mental Research Institute (centre de développement de la théorie des systèmes), Palazzoli et ses confrères se sont mis à considérer les systèmes comme profondément dynamiques et changeants, sensibles aux interactions avec leur environnement. Et, particulièrement, aux stimulations du thérapeute.

Cette troisième révélation a contribué à faire prendre conscience aux psychothérapeutes italiens d'une troisième réalité : le thérapeute n'est pas un observateur parfaitement extérieur au système. L'influençant, le guidant, l'interrogeant, il est amené à en faire partie, par ses interactions répétées avec lui.

Enfin, l'absence de tout schéma rigide de fonctionnement - révélée par le dynamisme fonctionnel de tout système - empêche le thérapeute d'adopter sa démarche traditionnelle. Il ne peut plus se considérer comme détenteur d'un schéma de fonctionnement idéal, applicable de manière parfaitement objective.

Depuis longtemps déjà, la division du travail et sa standardisation sont des intuitions répandues pour répondre à ces nouvelles réalités. Cependant, Frederick Taylor va aller plus loin encore dans la direction de ces intuitions, en modélisant de manière parfaitement méthodique cette optimisation du travail.



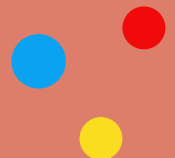
35. Le Taylorisme

Le taylorisme - dérivé du patronyme de son inventeur - désigne la méthode d'organisation du travail imaginée par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor à partir de la fin du XIXème siècle, et systématisée dans son livre *Les Principes du Management Scientifique* (1911).

Véritable outil scientifique au service de la productivité, le taylorisme procède à une réorganisation méthodique du travail par une décomposition et à une distribution optimale des tâches.

Le taylorisme se développe dans le contexte macroéconomique de la révolution industrielle, synonyme de l'apparition des premières usines à très grande échelle. Ne pouvant plus calquer leur fonctionnement sur celui des ateliers individuels, soumises à des exigences de productivité immenses, les industries ont en conséquence besoin de repenser en profondeur leurs techniques de production.

Depuis longtemps déjà, la division du travail et sa standardisation sont des intuitions répandues pour répondre à ces nouvelles réalités. Cependant, Frederick Taylor va aller plus loin encore dans la direction de ces intuitions, en modélisant de manière parfaitement méthodique cette optimisation du travail.



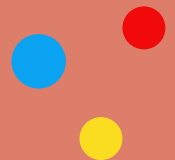
35. Le Taylorisme



Tout d'abord, le taylorisme impose une première réorganisation - verticale - de l'entreprise, avec une dissociation des activités de décision et d'exécution. Selon Taylor en effet, la conception des tâches ne doit pas être l'œuvre de ceux qui les exécuteront. Les ingénieurs sont chargés d'organiser leurs usines, de répartir les tâches, tandis que le rôle des ouvriers est la simple application de décisions qui leurs sont imposées d'en haut.

La deuxième réorganisation du travail est horizontale : c'est le découpage des interventions sur la chaîne de production. Cette réorganisation doit s'opérer, selon Taylor, en trois temps. D'abord, la décomposition de toutes les activités de la chaîne de production en un nombre précis de tâches simples, identifiés. Ensuite - c'est la partie la plus scientifique de la méthode - il s'agit de déterminer de la manière la plus objective possible les gestes, mouvements et opérations les plus efficaces possibles pour la réalisation de chaque tâche. C'est l'obsession de Taylor pour le One Best Way (meilleure façon possible), le pilier central autour duquel se construit toute sa méthode.

Il faut, enfin, définir la matrice optimale (l'ensemble de chacune des meilleures façons) et y plier tous les moyens de l'entreprise : homme, capitaux, matériel.



36. Quaker



Le terme Quakers est communément utilisé pour désigner les membres de la Société Religieuse des Amis. Cette société est un courant religieux fondé en Angleterre au XVII^{ème} siècle par rejet de l'anglicanisme. Conçu comme un christianisme primitif, rassemblé autour de l'expérience personnelle de Dieu - expérience mystique, le mouvement quaker se tient loin de toute théologie écrite, rigide, faisant primer l'esprit sur la lettre.

Une particularité remarquable du mouvement est son profond égalitarisme. Convaincu de l'illégitimité de tout intermédiaire entre un individu et Dieu, la communauté ne reconnaît en son sein aucune hiérarchie. Pourtant, la Société Religieuse des Amis survit sans connaître de bouleversements violents, malgré la succession de quelques schismes au long de son histoire. La solidarité des quakers tient à leur adhésion totale au projet et aux principes qui les rassemblent. C'est réellement l'enseignement premier de la persistance dans le temps de la communauté des Amis : cette adhésion qui conditionne tous leurs choix, leurs comportements, et assure la minimisation des frictions au sein du mouvement.



36. Quaker

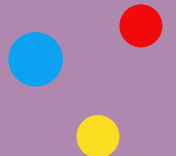
La gouvernance et l'administration de cette société, aux principes de fonctionnement particuliers, sont également très instructives.

Les décisions y sont prises lors d'assemblées, tenues le plus souvent mensuellement. Comme toute réunion entre quakers, ces réunions sont considérées comme des cultes, au dessein particulier, mais guidés toujours par la voix de l'esprit, et la recherche de la volonté divine - ce but commun supérieur qui rassemble les quakers. Plutôt que le vote, les décisions des assemblées se prennent par la volonté de Dieu : chaque membre participe au processus de prise de décision dans la direction que lui soufflera sa voix intérieure. Le pouvoir et l'ambition (qu'aucune hiérarchie ne viendrait d'ailleurs récompenser) n'ont pas leur place dans ces débats, où seule la Vérité est recherchée.

Concrètement, une décision est prise lorsqu'une assemblée dans son ensemble dégage un consensus. Le critère fondamental est l'absence d'objection radicale : tous les membres n'ont pas nécessairement besoin d'approuver entièrement une décision. La seule condition est qu'aucun ne s'y oppose en conviction, persuadé qu'elle irait à l'encontre de la Vérité, de la volonté de Dieu.

Un tel processus décisionnaire est nécessairement lent, puisqu'une décision ne peut être adoptée que lorsque tous les quakers y consentent. Cependant, il garantit également l'absence de perdants dans la mise en oeuvre des décisions, et l'évocation de toutes les frictions possibles entre les individus concernés par les propositions. Par ailleurs, cette démarche de gouvernance est adoptée quel que soit la taille de l'assemblée, et le nombre de ses membres.

Cette gouvernance articulée en trois principes - dessein commun, consensus et absence de hiérarchie - a énormément nourri les concepts modernes d'organisation collaborative et de sociocratie.



37. New Work



Le concept du New Work est né avec le travail de l'austro-américain Frithjof Bergmann, que ce dernier a théorisé dans son livre *New Work, New Culture* publié dans les années 1980. Le philosophe y développe une vision radicalement nouvelle du salariat et du travail.

La pensée de Bergmann naît pendant la crise de l'emploi qui touche les États-Unis à la fin des années 1970. Le taux de chômage augmentant, les pertes d'emplois se multipliant au fil des grandes restructurations, Bergmann saisit l'occasion pour déclarer l'obsolescence du système salarial tel qu'il est conçu dans les pays développés. Les difficultés que traversent les travailleurs pendant cette crise représentent selon lui l'opportunité de reconsidérer l'importance du travail dans la notion d'accomplissement personnel.

La réflexion du philosophe dérive de sa conviction de la manière dont doit se traduire la notion de liberté dans la société. Pour lui, la liberté n'est pas la capacité de poser des choix. L'existence d'alternatives n'a aucune valeur en elle-même. La faculté de choisir est une illusion de liberté, sans

aucune valeur propre, tant que parmi ces alternatives n'apparaît pas la possibilité pour chacun de réaliser ce qui lui tient profondément à cœur. C'est cette dernière condition seule qui caractérise la liberté dans la philosophie de l'américain.



37. New Work

Sur la base de ces constats et de ces convictions, Bergmann va militer pour l'émergence d'une conception du travail profondément nouvelle. Selon lui, l'emploi traditionnel doit céder la place au New Work, dans lequel l'organisation du temps de travail de chacun est totalement repensée. Le New Work réattribue en effet le temps disponible de chaque individu en trois tiers.

Le premier tiers doit être consacré au travail tel qu'il est conçu traditionnellement. Puisque la crise de l'emploi est selon Bergmann structurelle, l'automatisation grandissante diminuant nécessairement l'offre de travail, cette offre correspondra bientôt au tiers des ressources humaines disponibles. D'où, pour compenser cette baisse structurelle, l'attribution - selon la théorie du New Work - d'uniquement un tiers du temps des travailleurs à un emploi rémunéré classique.

Le deuxième tiers de la vie active d'un individu doit être consacré selon Bergmann à la consommation intelligente (réduction, par exemple, des besoins de consommation par optimisation de cette consommation), ou à la production autarcique (c'est-à-dire par l'individu pour son compte propre, et non pour le compte d'un employeur).

Enfin, et c'est l'élément essentiel du concept du New Work, le dernier tiers restant de temps disponible doit être dédié à l'accomplissement personnel des individus, à la réalisation des projets qui leurs tiennent réellement à cœur, encourageant leur engagement dans la société.



Sources

Valldeneu, Tarrats et Ferràs, "Leadership Styles and Organizational Outcomes: A Study Across International Hubs", 2021

Bernard Bass et Bruce Avolio "The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals", 1991

Bernard Bass et Bruce Avolio "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", 1994

Bernard Bass et Bruce Avolio "Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire", 1997

Robert K. Greenleaf "The Servant As Leader"

Le questionnaire MLQ-5X "Multi-Factor Leadership Questionnaire"

Gemeda et Lee, "Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: a cross-national study", 2020

L'échelle UWES ("Utrecht Work Engagement Scale")

Jan Stewart, "Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood", 2006

Bakker, Hetland, Olsen et Espevik, "Daily transformational leadership: a source of inspiration for follower performance?", 2022

Bass "Leadership and performance beyond expectations" (1985)

"The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications"

Bernard Bass et Bruce Avolio "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", 1994

Hasija, Hyde and Kushwaha, "A study of management by exception: active, passive and laissez-faire leadership style of leaders in business school", 2019

Muhammad Asrar-ul-Haq et Sadia Anwar "The many faces of leadership: proposing research agenda through a review of literature", 2018



Sources

Peter G. Northouse "Leadership: theory and practice", 2004

L'évitement et l'inaction (Robert et Vandenberghe, "Laissez-faire leadership and affective commitment: the roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept", 2020

"Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring" (Lundmark, Richter and Tafvelin, 2021

"The destructiveness of laissez-faire leadership behavior", 2007

"Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness" (1977)

Robert F. Russell ("The roles of values in servant leadership", 2000

Saleem, Zhang et Adeel, "Impact of servant leadership on performance: the mediating role of affective and cognitive trust", 2020

"la discipline stricte et l'autorité" à la "bienveillance paternelle et à l'intégrité morale" (M. Wu, 2012, cité par Pizzolitto, 2022

Krume Nikoloski, "Charismatic leadership and power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises", 2015

Conger et Kanungo, "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", 1987

Fuller, Patterson, Hester et Stringer, "A quantitative review of research on charismatic leadership", 1996

Alcover et Manzanares, "New forms of leadership in work teams", 2011

Biblap Datta, "Assessing the effectiveness of authentic leadership", 2015

José M. Causadias, "What is culture? Systems of people, places, and practices", 2020

Wolfgang Welsch, "Transculturality: the changing form of cultures today", 2001

Jonathan E. Smith, "The transcultural leader, leading the way to PCA (Purposeful Cooperative Action", 2013



Sources

Tanya Sammut-Bonnici, "Complexity theory" in John Wiley & sons, "Wiley encyclopedia of management", 2015

Baltaci et Balci, "Complexity leadership: a theoretical perspective", 2017

Belrhiti, Giralt et Marchal, "Complex leadership in healthcare: a scoping review", 2018

Anthony J. Nyberg et Jason D. Shaw, "The people still make the (remote work-) place: lessons from a pandemic 2021"

Dietrich H. Steude, "Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0", 2021

Steude, "Challenges of remote leadership in a digitalized working world", 2021

Kouzes, 1993 et Clawson, 1999, cités par Russell, "The roles of values in servant leadership", 2000



QUI SOMMES-NOUS ?

HOLASPIRIT

Alors que les modes de travail sont en pleine transformation, les entreprises ont conservé un modèle et des modes de gouvernance qui datent du début du 20ème siècle. Holaspirit apporte aux organisations une solution logicielle pour leur permettre de décrire leur modèle de fonctionnement en appliquant les principes de l'agile : transparence, itération et collaboration. Holaspirit permet ainsi de :

- Disposer à tout moment d'une représentation fidèle de l'organisation sous la forme de cercles et de rôles et identifier "qui fait quoi" de façon claire,
- Mettre en oeuvre une gouvernance partagée ou distribuée sur l'ensemble des rôles de l'organisation,
- Développer la collaboration et améliorer la performance via des applications additionnelles de gestion de tâches et projets

Créée en 2016, Holaspirit a été adoptée par plus de 400 organisations dans 30 pays dont De Volksbank, Boldare, Eco-Compteur, Enedis, Hypoport, KPN, La Poste Suisse, Liip, Novotel, SBB, Tochka, XSolve, ...
Plus d'informations : <https://www.holaspirit.com>

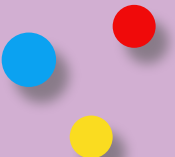
NEXTGEN

Pour s'adapter efficacement à un monde en constant bouleversement et gérer la complexité qui l'accompagne, nous pensons que les organisations agiles, centrées sur leur raison d'être, sont clés pour mobiliser l'engagement des collaborateurs, développer une performance économique durable et être acteur du bien commun.

De la distribution de l'autorité à une Culture incarnée, en passant par de nouvelles pratiques managériales, nous mettons en lumière les bonnes pratiques internationales pour vous permettre de choisir votre propre chemin vers l'entreprise nouvelle génération.

Notre raison d'être : Réinventer le monde du travail pour une performance durable : inspirer le leadership, expérimenter le changement, libérer les potentiels.

Plus d'informations : www.thenextgenentreprise.com





holaspirit.com

NEXTGEN

nextgen.how

