



**Make it real!**

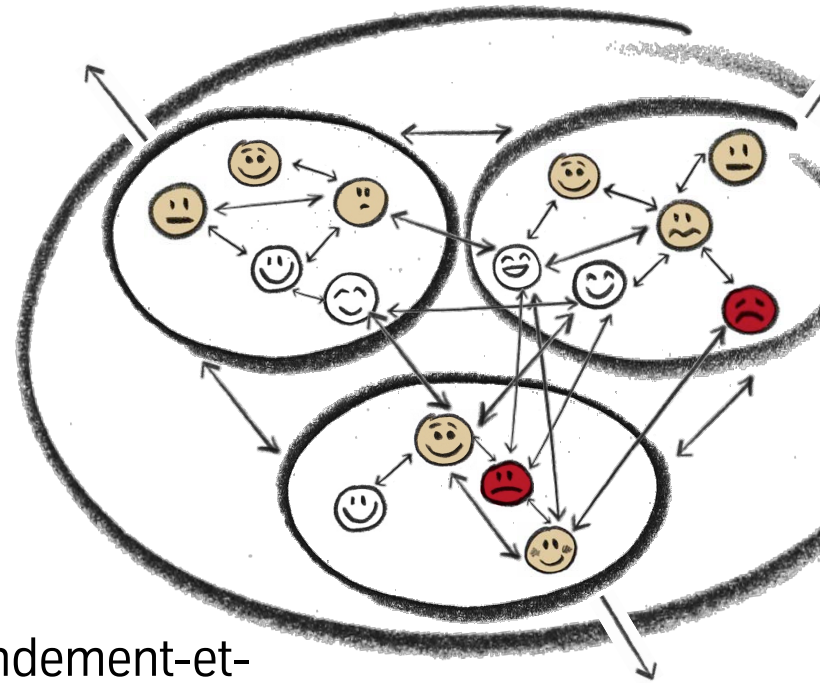
# ORGANISER POUR LA COMPLEXITÉ

Comment rendre le travail à nouveau efficace.  
Comment en finir avec les barrières du commandement-et-contrôle, et créer l'organisation en réseau à haut rendement

## **BetaCodex Network Associates**

Niels Pflaeging, Silke Hermann, Lars Vollmer, Valérya Carvalho, Pierre Fauvel, Franck Depierre, Sylvain Loubradou. Illustrations par Pia Steinmann

BetaCodex Network Paper No. 12 & 13. Version française: Septembre 2013



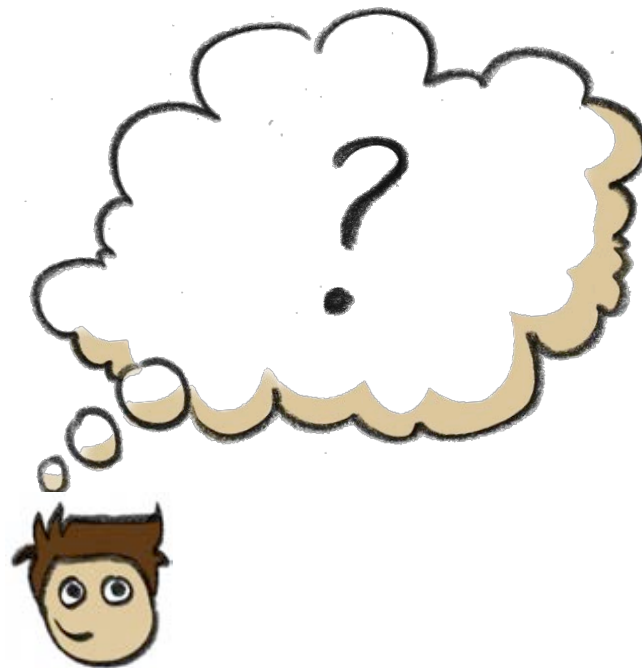
# édition speciale

# Ce document aborde les questions fondamentales que se posent les chefs d'entreprise, gérants, managers, agents du changement et autres professionnels

Nous nous posons tous des **questions** du type:

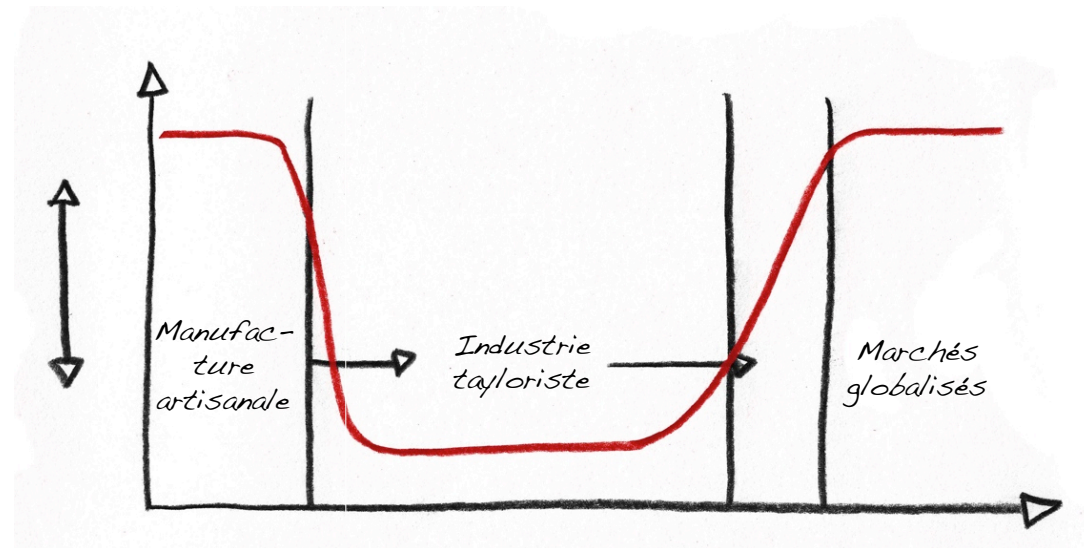
- comment les organisations peuvent-elles manœuvrer face à la complexité grandissante?
- comment adapter une organisation en croissance, sans la faire tomber dans le piège de la bureaucratie?
- comment améliorer notre capacité à s'adapter aux nouvelles situations?
- comment surmonter les obstacles existants à la performance, innovation et croissance?
- comment se transformer en organisation plus adaptée pour les hommes, et atteindre un meilleur engagement?
- comment produire un changement profond, sans être arrêté par des obstacles ?

Dans cet article, nous expliquerons que, pour aborder ces questions, nous devons **créer des organisations qui sont réellement robustes face à la complexité, mais également adaptées à la nature humaine**. Nous évoquerons également comment cela peut être implémenté. Vous appréhendez les concepts qui permettent de s'organiser face à la complexité, indépendamment de la taille, ancienneté, industrie, pays ou culture.



## Partie 1.

**Complexité: elle impacte les organisations. Énormément.**

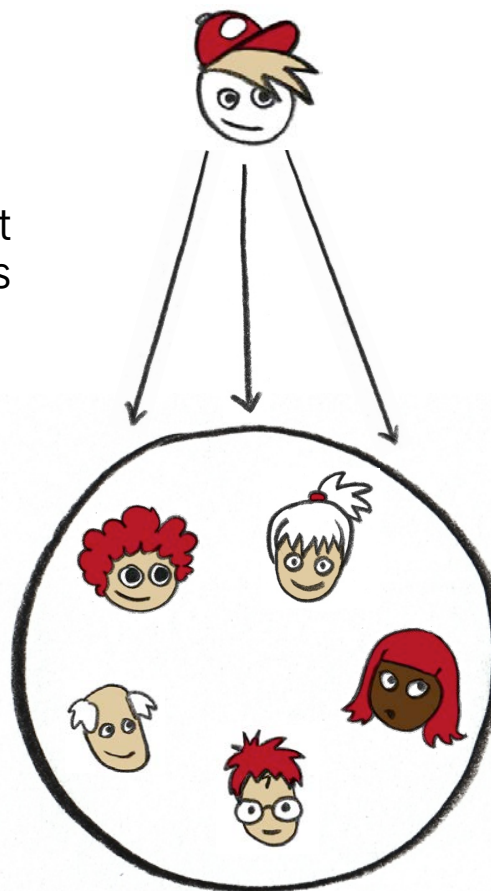


# La grande idée de Frederick Taylor, ou comment le management fut inventé: la division du travail entre **penseurs et exécutants**

En 1911, dans son livre de référence "**Principes de l'administration scientifique**", Frederick Taylor proposa le management comme une "révolution" repoussant les limites de la productivité dans les organisations de l'ère industrielle.

Taylor fut pionnier dans l'idée **de diviser l'organisation entre penseurs (managers) et exécutants (travailleurs)** - légitimant ainsi la profession de managers comme étant celle de "directeurs pensants pour ressources humaines non pensantes". Taylor introduisit également la division fonctionnelle dans la production.

Les concepts de Taylor furent rapidement dénoncés comme inhumains et non scientifiques, ses méthodes comme inefficaces. Mais la division hiérarchie/fonctionnelle fut adoptée amplement après sa mort, en 1915, non seulement dans les ateliers, mais aussi dans les métiers non industriels. **Ainsi, le management d'aujourd'hui ne se différencie pas beaucoup de ce que proposa Taylor** il y a un siècle. Dans les marchés dynamiques et complexes, cependant, le commandement-et-contrôle devient toxique, aussi bien pour le rendement organisationnel comme pour l'avancement humain/social. Nous l'appellerons par la suite le management tayloriste **Alpha**.



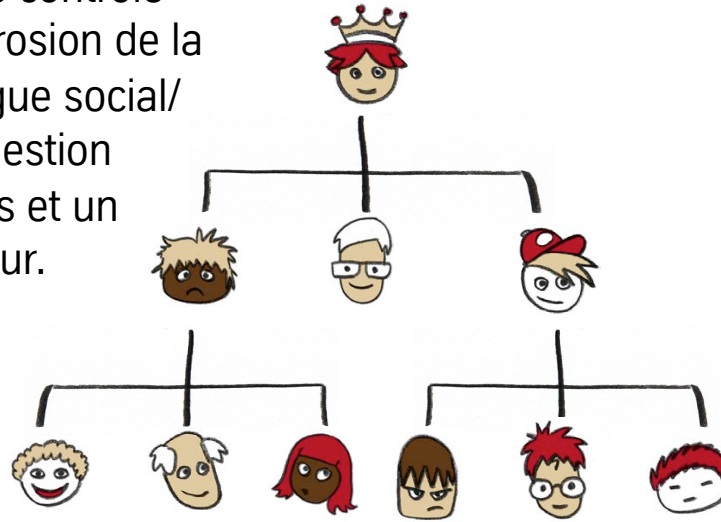
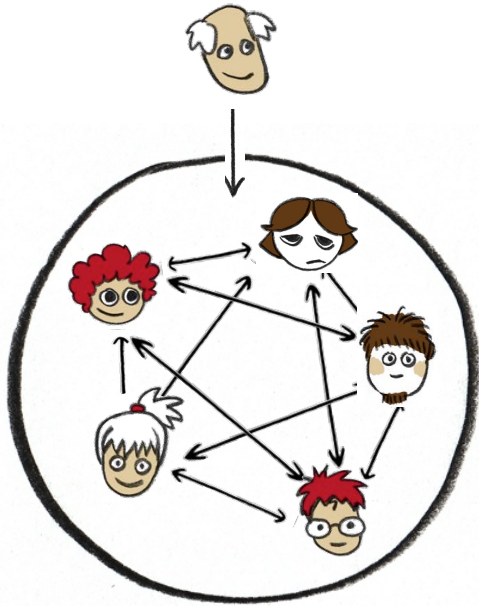
**"Penseurs"/  
Managers**  
stratégie, diriger,  
contrôler,  
décider

**"Exécutants"/  
Travailleurs**  
exécuter, obéir,  
suivre

# Le prix de la simplification: la division tayloriste provoque dans les organisations "gérées" **trois "brèches" systémiques**

## 1 La brèche sociale

La division hiérarchique et le contrôle top-down provoquent une érosion de la pression sociale et du dialogue social/groupe. Ils amènent à une gestion biaisée basée sur les chiffres et un management basé sur la peur.



## 2 La brèche fonctionnelle

La division fonctionnelle entraîne un besoin de coordination gérée/imposée au travers du contrôle des processus, interfaces, planification, normes, standards, pouvoir hiérarchique, etc.

## 3 La brèche temporelle

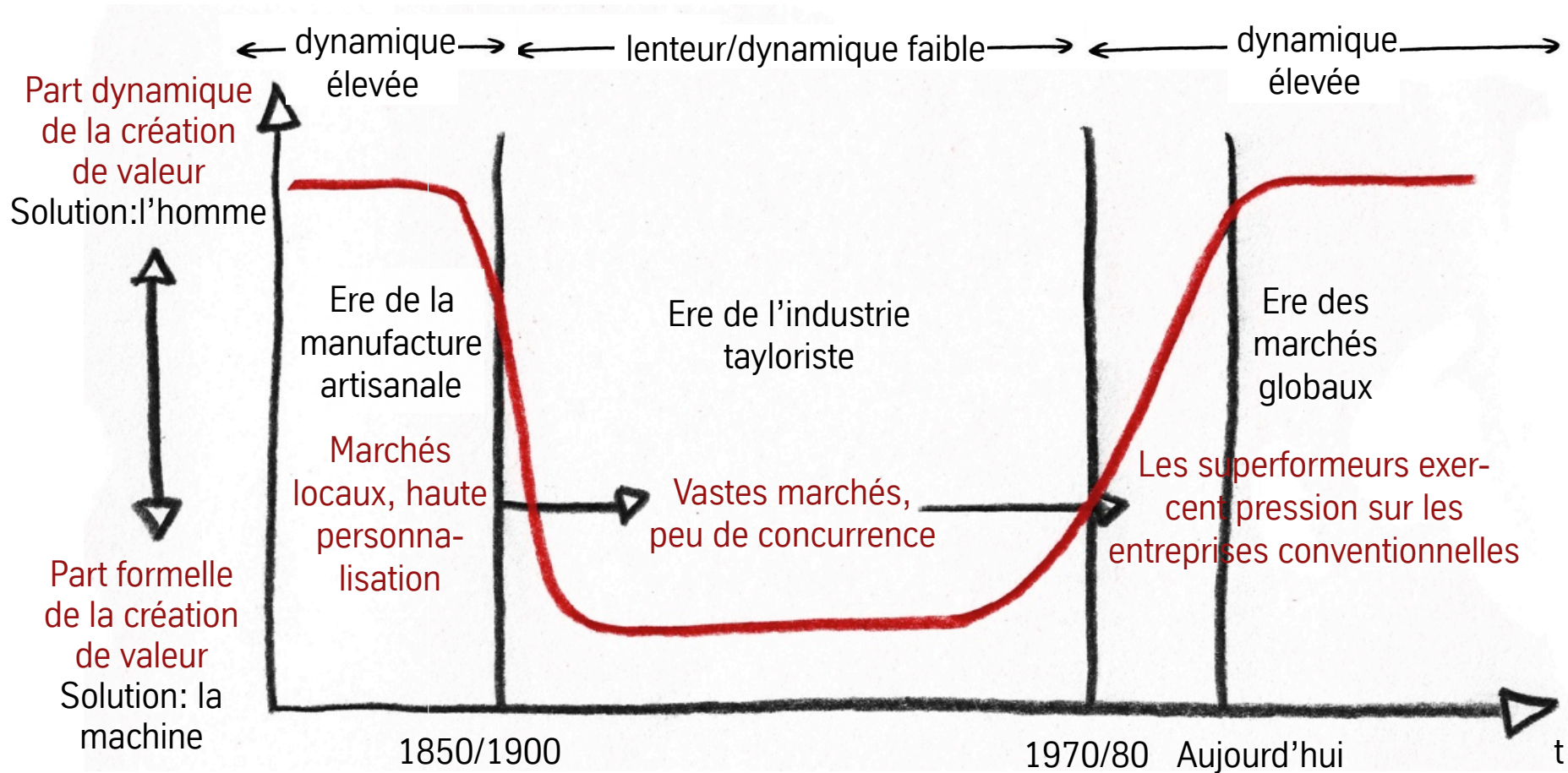
La division entre penseurs dirigeant et non-penseurs exécutant nécessite des rôles gérés/imposés, un SI compliqué, une stratégie, des prévisions et planifications.



Aucune ne fonctionne bien. Aucune n'est créatrice de valeur. Les trois brèches mènent toutes au gaspillage.

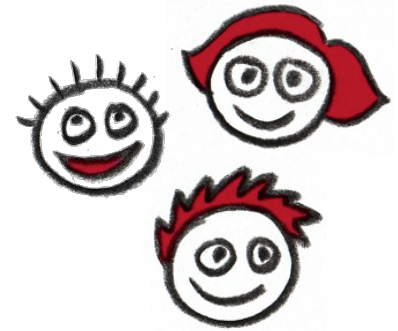
# Dynamique des marchés: l'apparition récente de marchés hautement complexes et dynamiques

Nous appellerons ce graphique la "baignoire de Taylor"



La dominance de fortes dynamiques ou de la complexité croissante n'est ni bonne ni mauvaise. Elle est un fait historique.

# La différence entre le **compliqué** et le **complexe**



- Les **systèmes compliqués** fonctionnent de façon standardisée. L'imprécision y est diminuée, la non objectivité et l'incertitude y sont réduites autant que possible. Elles peuvent être décrites par des chaînages de cause à effet non ambigües et sont parfaitement contrôlables depuis l'extérieur.
- Toute machine de haute précision est compliquée: tout est fait pour réduire les imprécisions/augmenter la précision. Une montre, par exemple, est calibrée pour éviter les erreurs, l'incertitude et l'illusion. Elle est configurée pour produire des données objectives, sûres et avec un minimum d'illusion.
- Les **systèmes complexes** sont constitués de créatures vivantes. Ce sont des systèmes vivants - c'est la raison pour laquelle ils peuvent changer à tout moment. De tels systèmes sont uniquement observables depuis l'extérieur, mais pas contrôlables.
- Le comportement d'un système complexe n'est pas prédictible. Il est donc naturel d'y trouver un niveau d'erreur, d'incertitude et d'illusion beaucoup plus élevé que dans les systèmes compliqués. Un système complexe peut posséder des éléments qui opèrent de manière standardisée, mais leur interaction changera continuellement, de manière discontinue.

# Conséquences de la complexité: l'importance de **la maîtrise pour résoudre les problèmes**

L'unique "chose" capable d'aborder avec efficacité la complexité sont les êtres humains. Ce qui importe en complexité, en ce qui concerne la **résolution de problèmes**, ne sont ni les outils, ni la standardisation, ni les règles, ni les structures, ni les procédés - tous ces éléments qui nous étaient bien utiles durant l'ère industrielle et ses marchés opaques.

En complexité, la question importante n'est pas **comment** résoudre un problème, mais plutôt **qui** peut le faire. Pour autant, les personnes habiles, **les personnes avec maîtrise** sont ce qui importe le plus maintenant. Les personnes avec des idées.

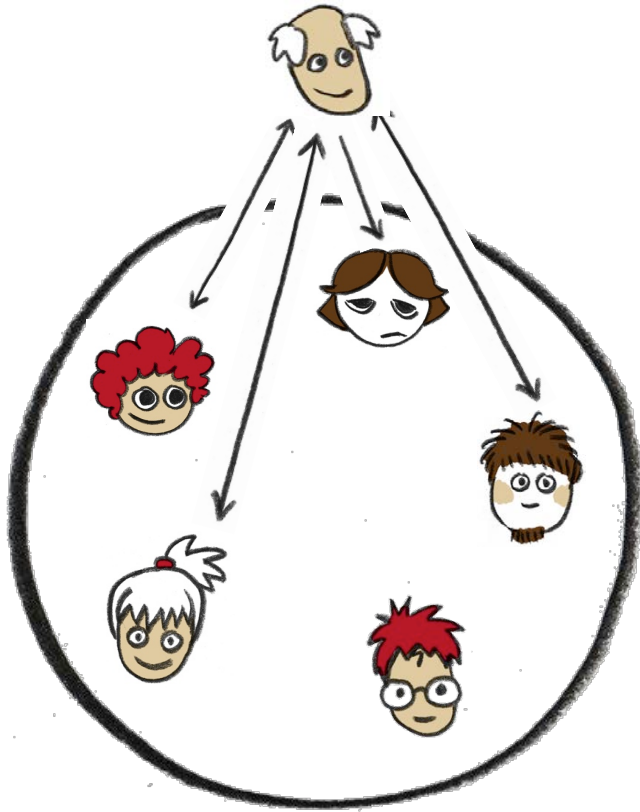
La résolution de problèmes dans un système inerte se base sur des instructions. La résolution de problèmes dans un système vivant se base sur la communication.



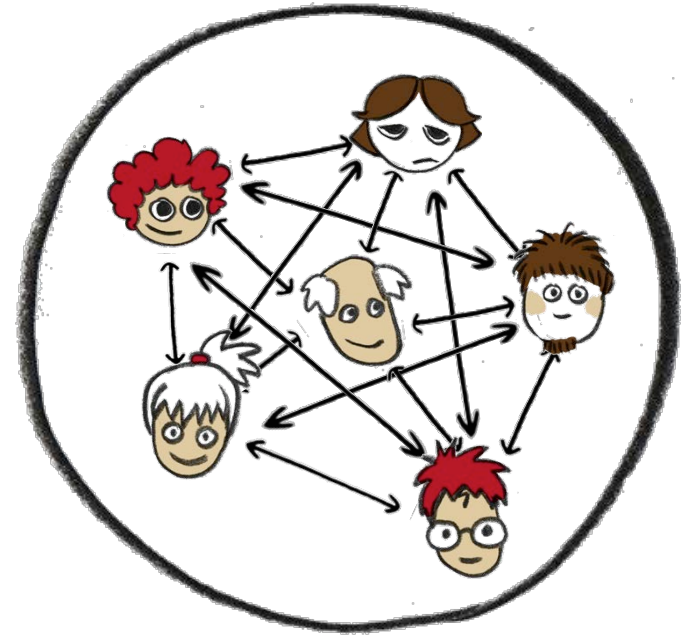
La complexité ne peut être ni gérée ni réduite.  
Elle ne peut être affrontée qu'au travers de la maîtrise humaine.



# Le paradoxe de l'optimisation: **optimiser un élément d'un système n'améliore pas l'ensemble**, mais diminue l'efficacité globale



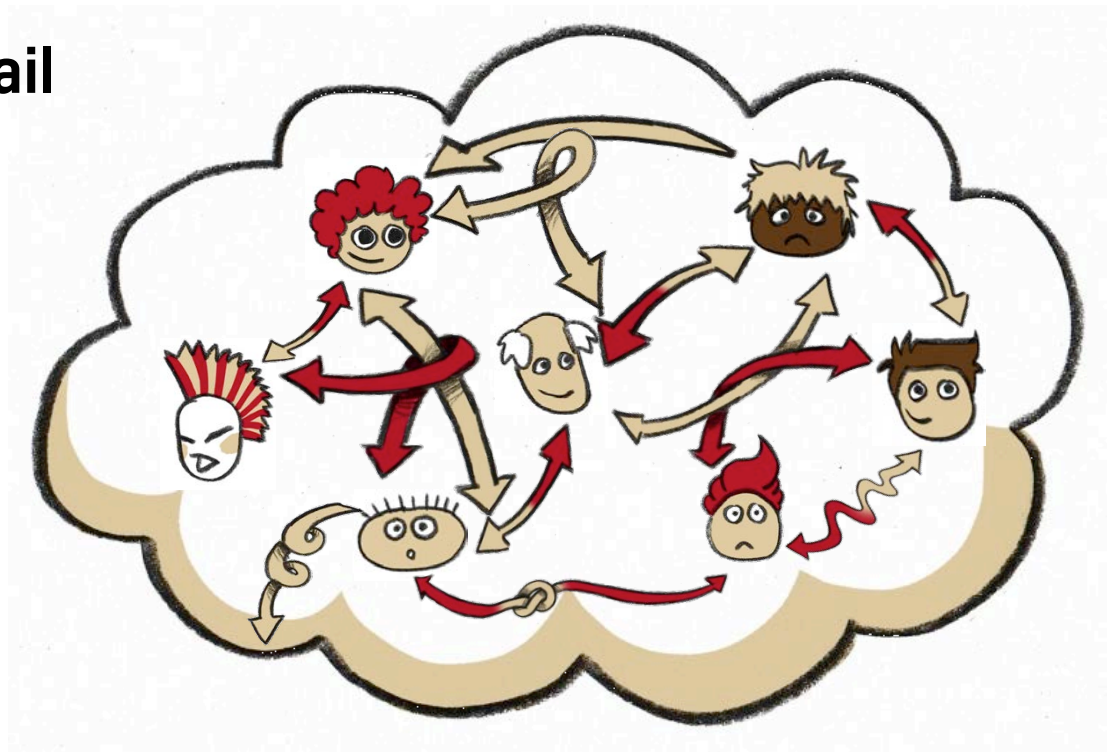
Travailler sur un seul élément d'un système complexe n'améliore pas le fonctionnement de l'ensemble: cela est dû au fait qu'un système ne dépend pas tant des parties qui le composent, que de **la manière dont elles s'imbriquent**.



Ce qui améliore réellement le système de manière globale est de travailler non pas sur les éléments, mais plutôt sur les interactions entre ces éléments. On peut appeler cette attitude "leadership".

Les systèmes ne s'optimisent pas sur leurs éléments, mais plutôt en travaillant sur leurs interactions

## Partie 2. Les hommes et le travail



# Nature humaine au travail: la distinction essentielle de McGregor. Quelle théorie me décrit moi, ainsi que les gens qui m'entourent?



## Théorie X

**Les gens n'aiment pas travailler**, c'est ennuyeux, ils évitent de travailler s'ils peuvent

**Les gens doivent être contraints ou incités** pour produire un réel effort

**Les gens préfèrent être dirigés** que d'accepter des responsabilités, (qu'ils évitent)

**Les gens sont motivés par l'argent** et la crainte de perdre leur emploi

**La plupart des gens sont peu créatifs** – sauf quand il s'agit de contourner les règles

## Attitude

## Direction

## Responsabilité

## Motivation

## Creativité

## Théorie Y

**Les gens ont besoin de travailler** et souhaitent y trouver un intérêt. Sous les bonnes conditions, ils y trouvent même du plaisir

**Les gens s'auto-dirigent** vers un objectif qu'ils acceptent

**Les gens recherchent et acceptent des responsabilités**, si les conditions sont remplies

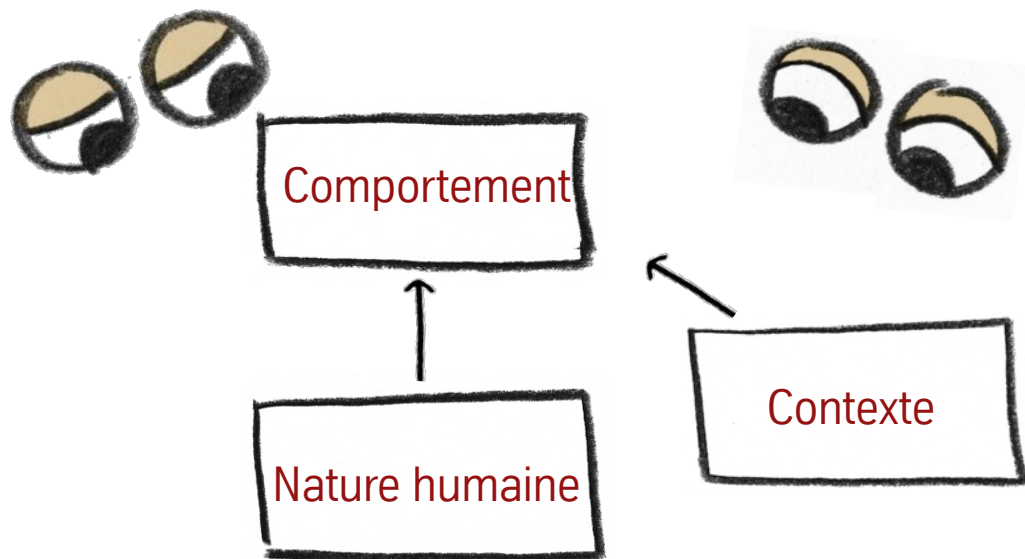
Sous les bonnes conditions, **les gens sont motivés par le désir de se réaliser** et d'améliorer leur potentiel

**La créativité et l'ingéniosité sont amplement présentes** chez chacun d'entre nous et largement sous utilisées



# Nature humaine au travail: la distinction essentielle de McGregor

Si on nous interroge sur quelle théorie - X ou Y - nous décrit le mieux, nous répondons tous immédiatement "Je suis de la catégorie Y!" Mais la réponse est rarement aussi claire pour la même question sur les autres. N'avons-nous pas tous dû fréquemment travailler avec des gens de la théorie X dans nos vies? Au travail? Dans nos organisations?



Seule une des deux images de la nature humaine, selon Douglas McGregor, est "valide" et soutenue par la science et la théorie disponibles. L'autre, la **théorie X, n'est rien d'autre qu'un préjugé que nous avons sur les autres personnes**. Deux raisons expliquent pourquoi cette théorie, en plus d'être une superstition, est répandue. En premier lieu, elle reflète un mode de pensée commun dans notre passé pré-démocratique. Dans un second lieu, quand nous observons le comportement des autres personnes, nous avons tendance à en tirer des conclusions sur la nature humaine des autres - souvent en ignorant l'influence du contexte.

Ce point est important, car nos préjugés au sujet des autres, orientent notre comportement et nos agissements dans nos organisations: si nous croyons en la théorie X, nous créerons une organisation de type commandement-et-contrôle. Dans le but de créer des organisations robustes face à la complexité, il nous faut une vision partagée de la nature humaine.

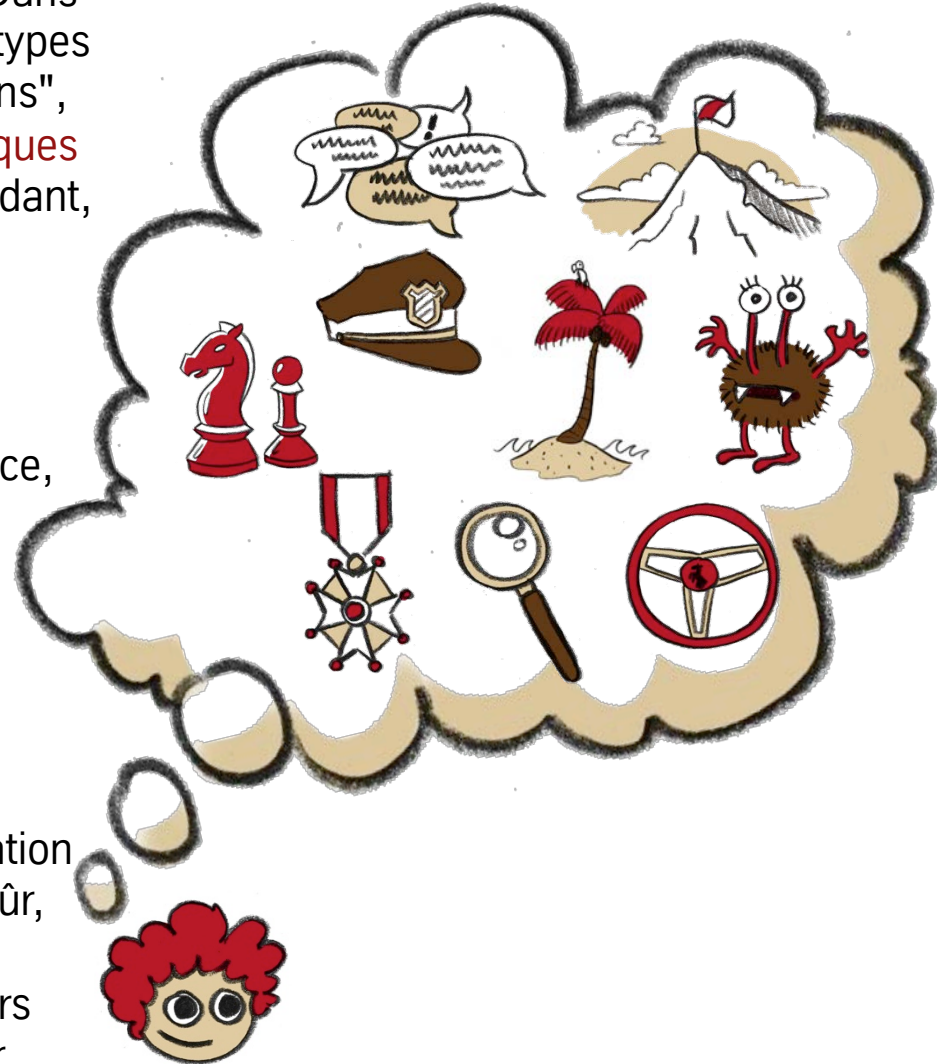
# La nature de la **motivation** et pourquoi les leaders ne peuvent motiver

Nous sommes tous dirigés par nos motivations. Dans une certaine mesure, chacun possède différents types de motivations. Chacun est "porteur de motivations", ou "intrinsèquement motivé". Les **niveaux spécifiques** ou la **dominance** de certaines motivations, cependant, varient grandement entre les individus.

Pour les organisations ou les entrepreneurs, cela signifie: ils ne peuvent motiver. Car la motivation est en elle même. Le plus important que peuvent faire les organisations pour stimuler la performance, c'est de faciliter les opportunités pour connecter des individus et des organisations, au travers des objectifs et des activités.

Nous appellerons ce phénomène, quand un individu se connecte volontairement au travail et à l'organisation, **connectivité**.

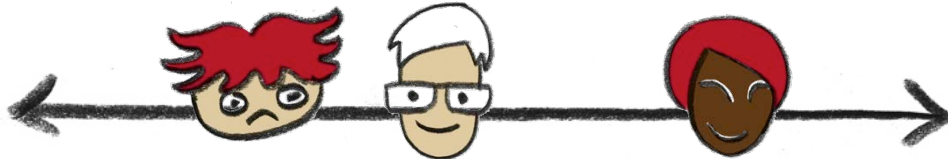
Malheureusement, le mythe du pouvoir de motivation du leadership est et reste généralisé. Ce qui est sûr, en tout cas, c'est que: du fait de la nature intrinsèque de la motivation, les leaders, au travers de leur comportement, ne peuvent que démotiver.



# Apprécier les spécificités comportementales: personnes et **préférences**

Le comportement d'un individu est fortement influencé par ses **préférences**. Le concept de "préférence" fut introduit par Carl G. Jung dans son travail pionnier "Les types psychologiques".

Introversion



Extraversion

**Attitude.** Jung différencie les types, en premier lieu, par leur attitude générale. L'attitude décrit la forme avec laquelle les gens réagissent préférentiellement aux expériences internes ou externes.

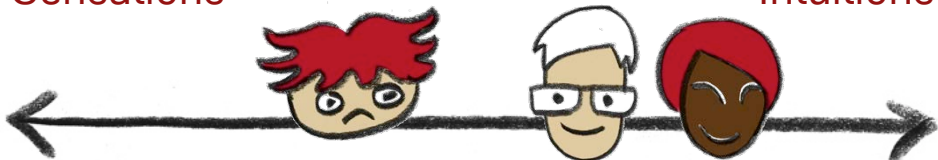
Réflexion



Sentiment

**"Fonctions" de prise de décision.** Les individus "cérébraux", préfèrent prendre des décisions en pensant les choses, utilisant rationnellement la "capacité de réflexion". Les individus "de coeur" préfèrent évaluer et prendre des décisions en utilisant leur "capacité de sentiment".

Sensations



Intuitions

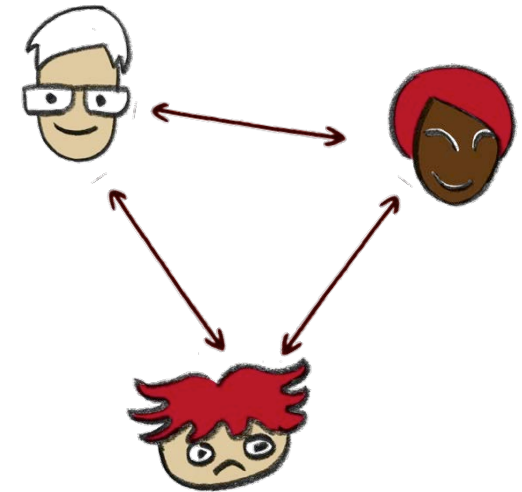
**"Fonctions" de perception.** Nous voyons le monde au travers d'une combinaison de "sensations" pour enregistrer les détails sensoriels, et "intuitions" pour en voir les ensembles, créer des liens et en interpréter le sens.

# Faire usage des spécificités des préférences pour affronter la complexité

Il existe une **grande variété de comportements** au sein des trois catégories de préférences ; en fonction de la position de chacune dans les trois échelles bipolaires se décrit le comportement d'une personne. La majorité des gens ne se situe pas dans les extrêmes, démontrant un comportement équilibré - ce qui en rend pour autant la lecture plus difficile.

Chaque personne a la capacité d'utiliser les deux facettes de chaque échelle bipolaire, bien que chacun ait une préférence pour un côté plutôt que l'autre dans la majeure partie des cas.

Quand des personnes avec des préférences différentes travaillent ensemble, **elles peuvent se compléter mutuellement**.



Dans un environnement complexe, le caractère spécifique des motivations et des préférences peut être un actif/atout - ou un passif/risque.

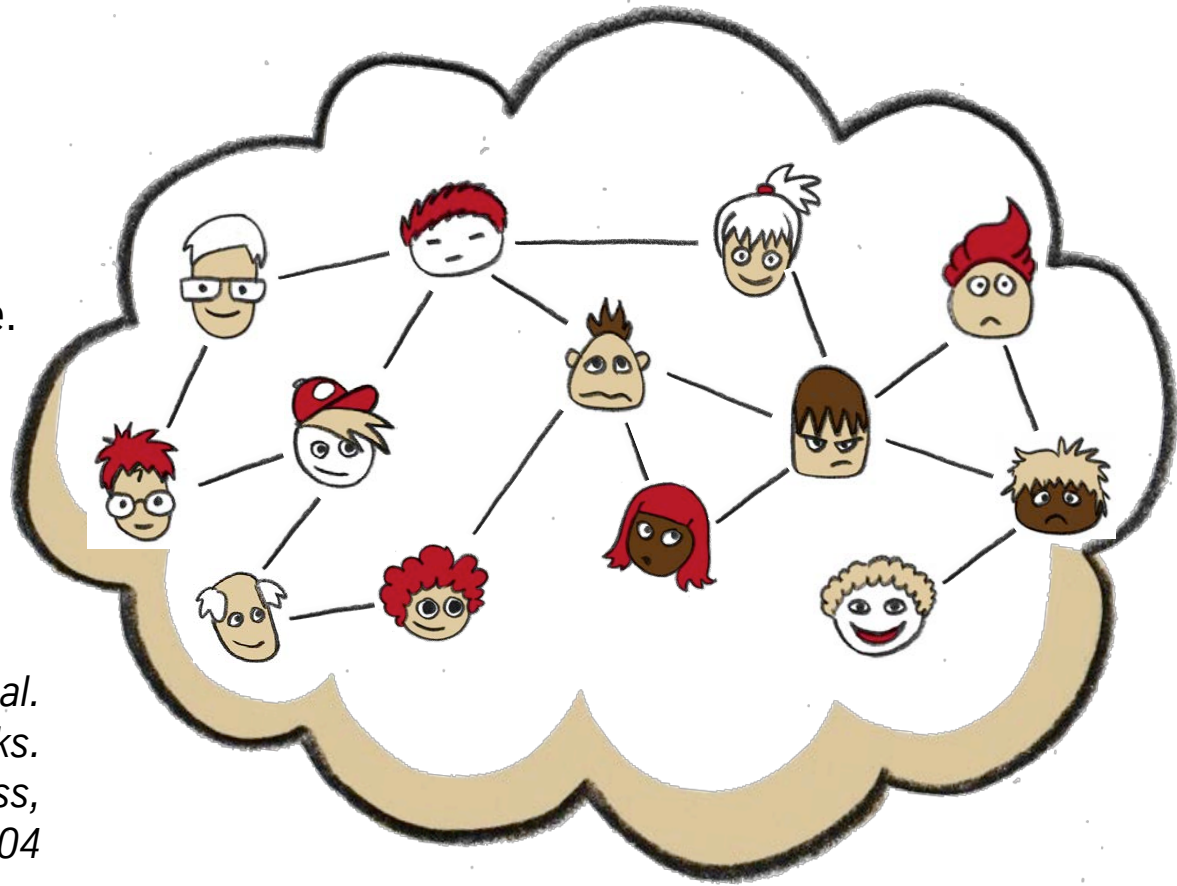
# Compétence individuelle vs. compétence collective

"Nous avons appris que l'expertise individuelle n'était pas corrélée à la performance individuelle. Ce qui distinguait les personnes les plus performantes était un réseau personnel plus large et plus diversifié.

"Il est cinq fois plus probable qu'un ingénieur recoure à une personne pour obtenir une information qu'à une source impersonnelle comme une base de données."

*Cross, Rob et.al.*

*The Hidden Power of Social Networks.*  
Boston: Harvard Business School Press,  
2004



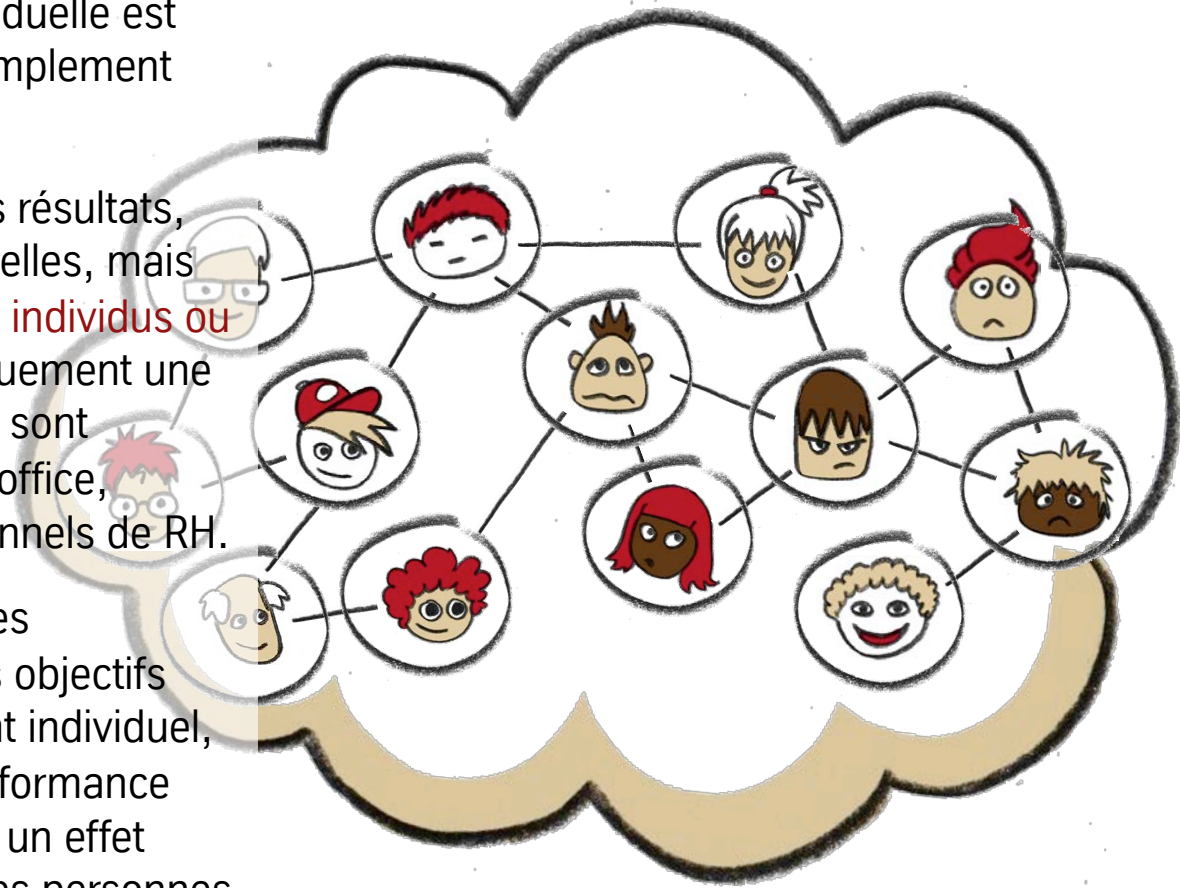


# La majorité des organisations est obsédée par la performance individuelle. Mais **la performance individuelle est un mythe**

Non seulement la performance individuelle est surévaluée, mais elle n'existe tout simplement pas dans les organisations.

Pourquoi? Parce que la valeur, ou les résultats, ne sont pas le fruit d'actions individuelles, mais plutôt **de l'interaction entre différents individus ou équipes**. Un commercial réalise uniquement une partie de la vente - les autres parties sont réalisées par les personnes de back office, production, comptabilité et professionnels de RH.

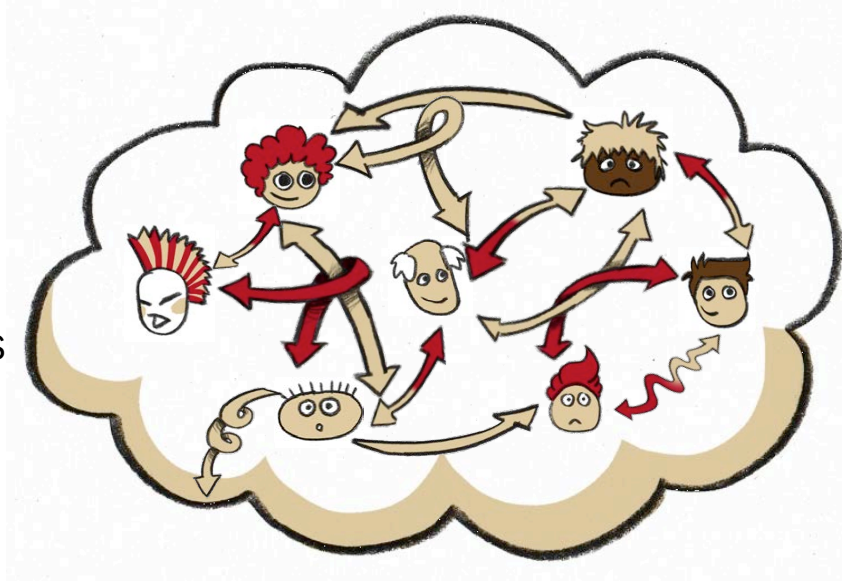
Du fait des interdépendances dans les organisations, essayer de définir des objectifs personnels, ou mesurer le rendement individuel, est trompeur. Les évaluations de performance individuelle peuvent seulement avoir un effet déshumanisant et démotivant chez les personnes et endommager l'esprit d'équipe.



# Les individus communiquent et se connectent de diverses manières. A propos des "arqué-types" de communicants

- Hubs** attirent et diffusent l'information
- Gatekeepers** gèrent l'information de manière calculée
- Pulsetakers** grands observateurs des autres individus

Karen Stephenson, *Quantum Theory of Trust*.  
Harlow: Pearson Education Ltd, 2005



- Connectors** échangent l'information avec beaucoup de personnes
- Mavens** investissent beaucoup de temps dans les personnes
- Salesmen** maîtres de la communication interpersonnelle

Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*.  
Boston: Back Bay Books, 2002

Il n'est pas important de savoir si un de ces concepts est "vrai" ou "meilleur".  
Mais il existe un potentiel à faire bon usage de ces différents schémas sociaux  
et de ces diverses formes d'agir. Utilisez-les ou ignorez-les, à vos risques et périls!

# Ce qui rend les gens complexes: en résumé

Comportement (visible)

Compétences

Préférences

Motivations

Nature

Le comportement d'un individu est déterminé par ses motivations, préférences et compétences. Les motivations sont relativement stables dans le temps - elles décrivent le niveau d'importance de certains objectifs pour l'individu. Les préférences, au contraire, peuvent évoluer au cours de la vie - en fonction de l'environnement, des buts, des objectifs personnels. Motivations et préférences, combinées, influent sur notre envie à acquérir certaines compétences. Certaines sont déjà présentes, d'autres peuvent être apprises. Les compétences, donc, sont directement liées à l'apprentissage.

Comme vu précédemment, seul le comportement est facilement observable. Et il est encore relativement facile de décrire les compétences d'un individu. Avec plus d'efforts, les préférences peuvent être identifiées et décrites. L'identification correcte des motivations, elle, requiert beaucoup plus d'efforts et de délicatesse.

La nature humaine, elle, ne peut absolument pas être observée: c'est une question de conviction, de croyance en des théories sociales. Le problème est le suivant: l'observation du comportement a tendance à nous faire méjuger des compétences, motivations voire même de la nature des autres. Organiser pour la complexité demande une réflexion plus profonde.

## Partie 3.

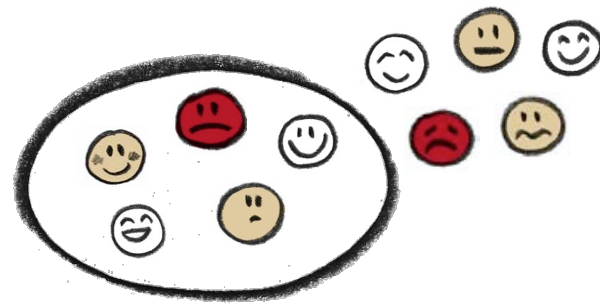
# Auto-organisation des équipes et organisations en réseau: des vieux principes de gestion aux nouveaux, et aux meilleurs



# La formation des équipes

"L'idée de **"fragmentation"**: un groupe d'éléments est perçu comme un simple "fragment". La limite de la fragmentation est similaire à une membrane cellulaire ou une frontière nationale. Cela crée une identité distincte pour le groupe à l'intérieur. Selon le contexte, chacun peut ignorer la structure interne du fragment ou la prendre en considération."

*Hofstadter/Douglas. Gödel, Escher, Bach. New York: Basic Books, 1979*

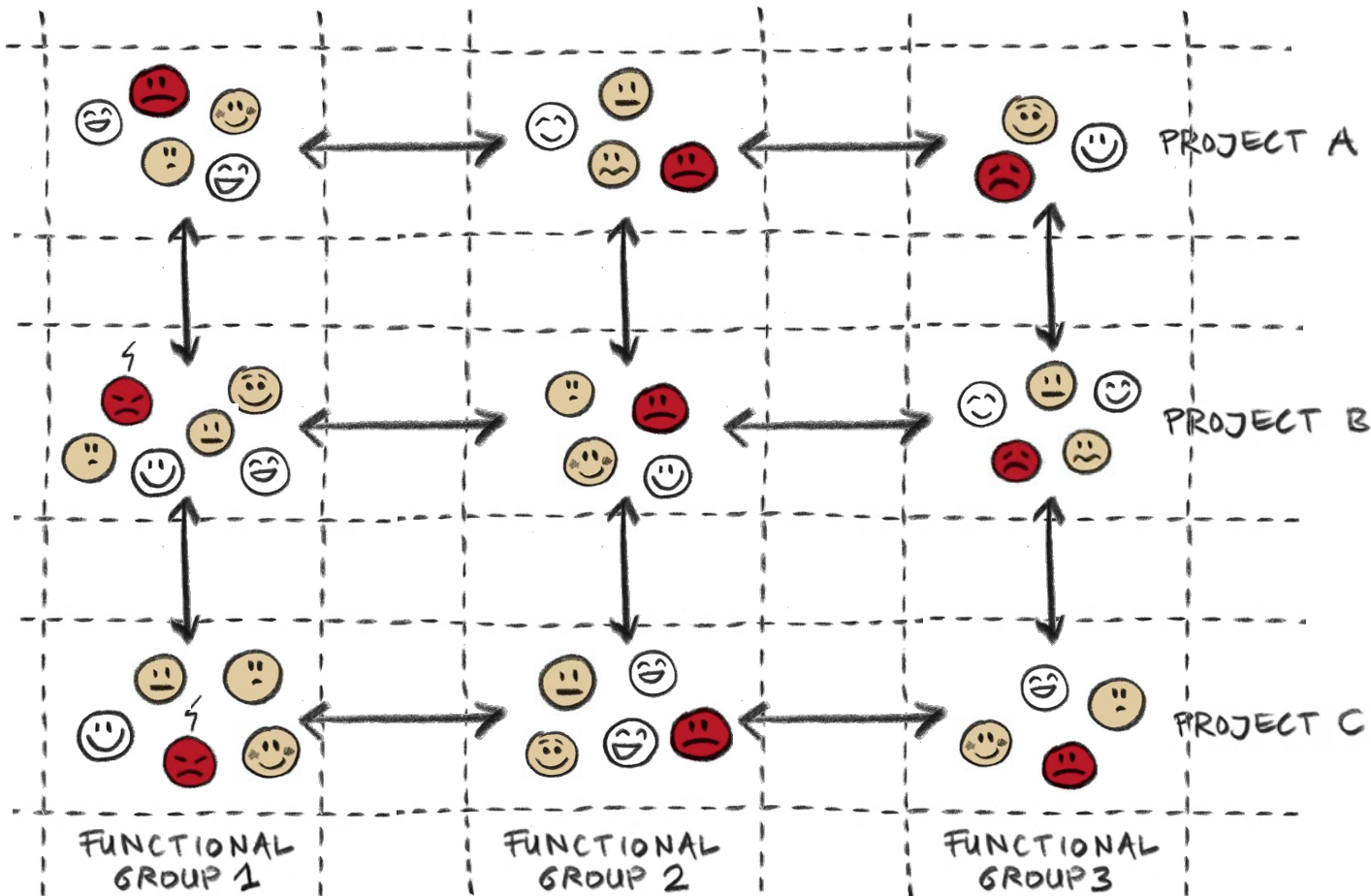


Appelons un fragment individuel une **cellule**,  
et son contour une **membrane cellulaire**.

Appelons un ensemble de cellules (le système) un **réseau de structure cellulaire**.

Appelons les limites de ce système ou réseau une **sphère d'activité**.

# Organisation du travail: formes traditionnelles de segmentation d'équipes - et où se situe la différence



**Principe de gestion "Beta":**  
les équipes sont multi-fonctionnelles ou fonctionnellement intégrées.  
"Divers individus qui travaillent interconnectés, avec les autres" - individus qui s'engagent à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.

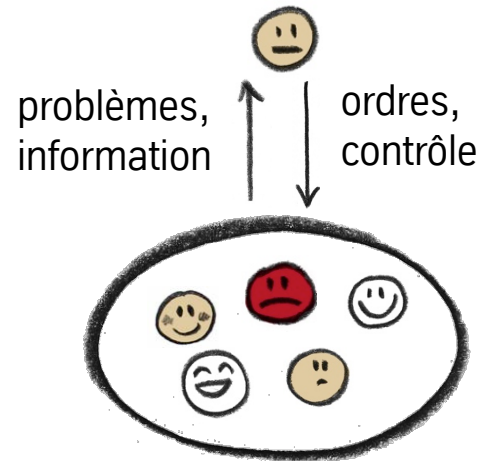
## **Principe de gestion "Alpha":**

Les groupes sont uni-fonctionnels ou fonctionnellement divisés. "Individus similaires et physiquement proches, qui travaillent les uns avec les autres, en parallèle" – en général en compétition les uns avec les autres

# Commandement-et-contrôle "top-down" versus auto-organisation

## Principe de gestion "Alpha":

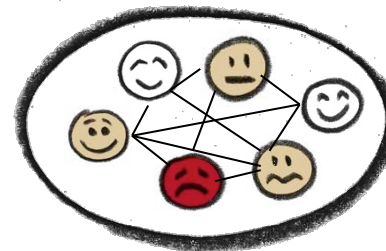
*contrôle au travers des chefs. L'information remonte, les ordres redescendent. La prise de décision est top-down. Utilisation de normes ou règles pour organiser ou canaliser le travail.*



contour: règles, responsabilités, descriptions de poste

## Principe de gestion "Beta":

*Autorégulation au sein de l'équipe. Contrôle par la pression des pairs et du groupe et de la transparence. Principes et responsabilités partagés.*



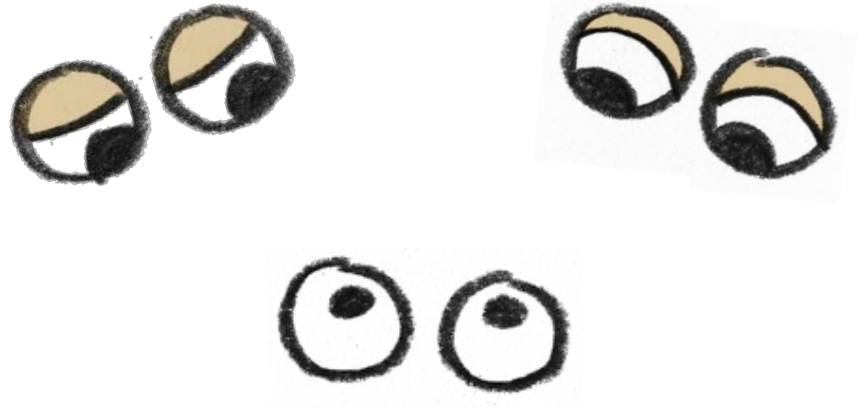
Transparence radicale, densité sociale, Pression du groupe

contour: valeurs, principes, rôles, objectifs partagés

L'auto-organisation n'est pas le terme "correct", il serait plus adapté de parler de "organisation-marché socialement dense".

# Faire usage de la **pression sociale**

- 1- Laisser les gens s'identifier à un **petit groupe**
- 2- Leur donner une **responsabilité partagée** sur des objectifs partagés
- 3- Rendre l'information **ouverte et transparente** pour l'équipe
- 4- Rendre les indicateurs de performance comparables **entre** équipes



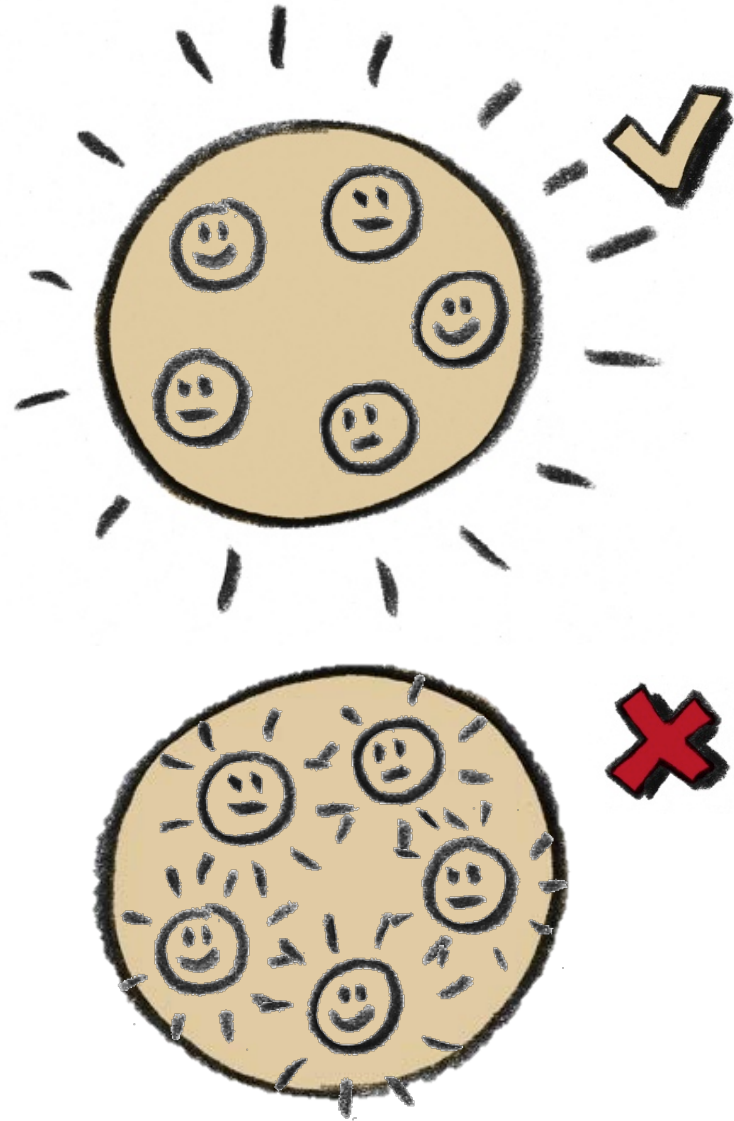
Pression sociale: utilisée correctement, beaucoup plus puissante que la hiérarchie, sans effets secondaires néfastes



# L'auto-organisation **doit** être basée sur les équipes

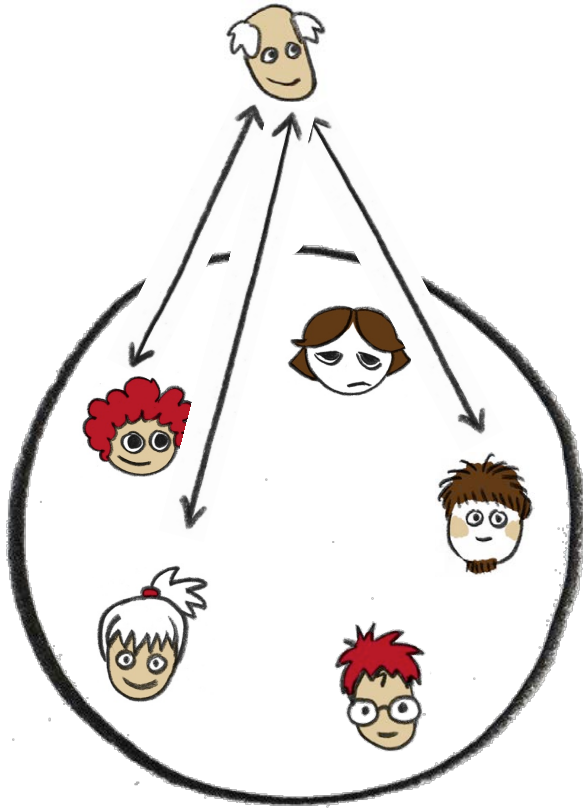
En réalité, l'organisation de la complexité et l'auto-organisation traite toujours **de la responsabilisation des équipes...**

... **pas** de la responsabilisation les individus

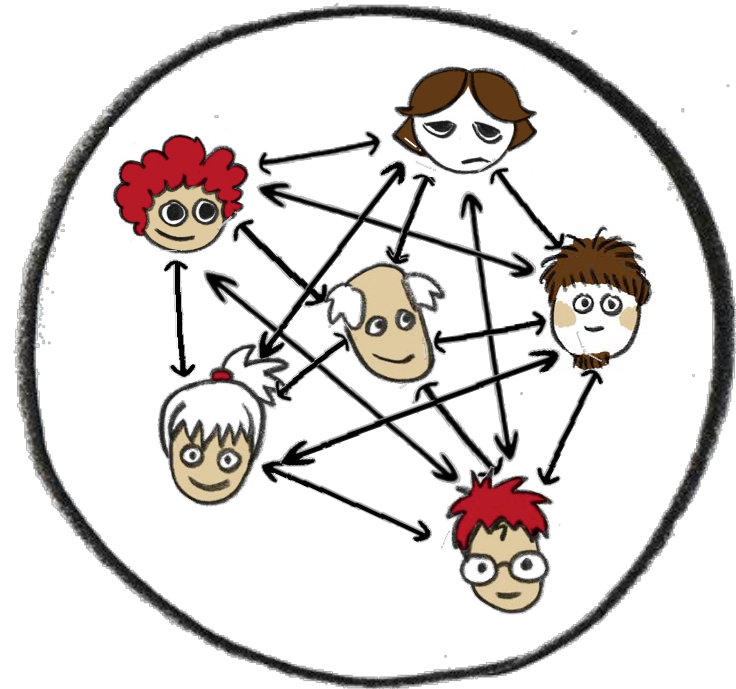


Les mouvements de responsabilisation des années 90 ne prirent pas en compte ces aspects.

# Un paradoxe apparent: renoncer au pouvoir et décentraliser la prise de décisions **augmente** le statut



> Rendement bas ou moyen



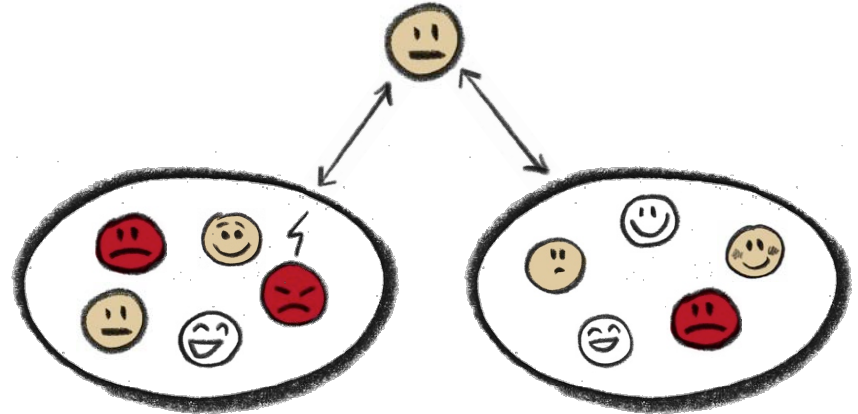
> Rendement élevé ou supérieur

Le succès n'est pas un jeu à somme nulle.

# Communication entre équipes

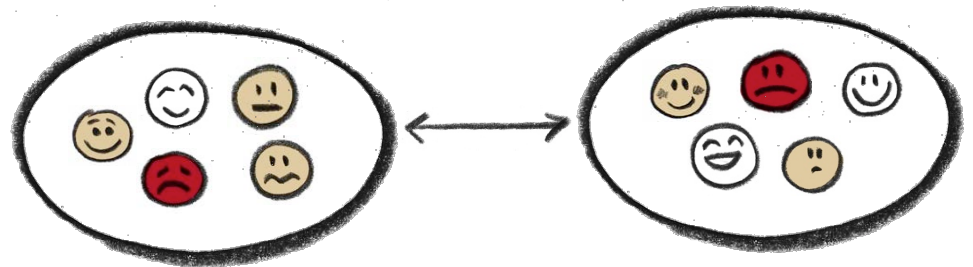
## Principe d'organisation "Alpha":

*Coordination / communication au travers du manager, associées habituellement avec la division fonctionnelle ; taylorisme*  
> suffisant en marchés simple



## Principe d'organisation "Beta":

*Pas au travers du manager mais transversalement*  
> supérieur dans les marchés complexes

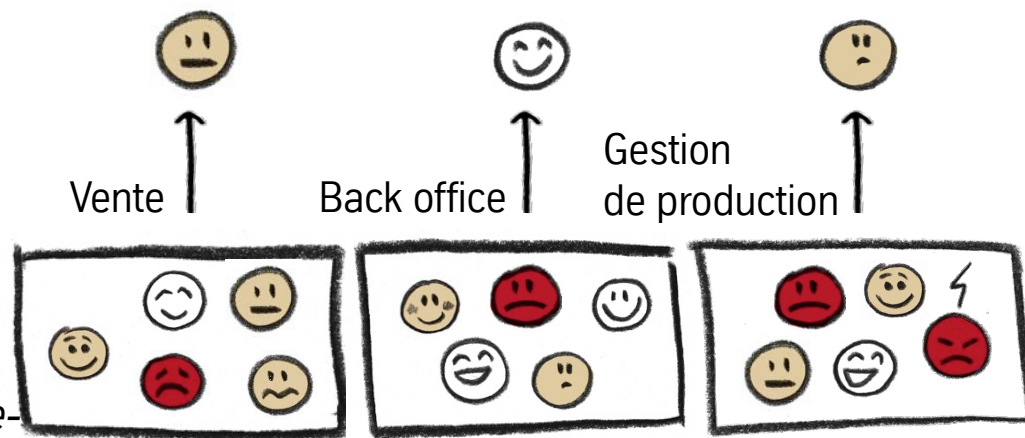


La coordination centralisée est un luxe que les organisations ne peuvent plus se permettre dans les marchés complexes.

# La différence entre un “département” et une “cellule”

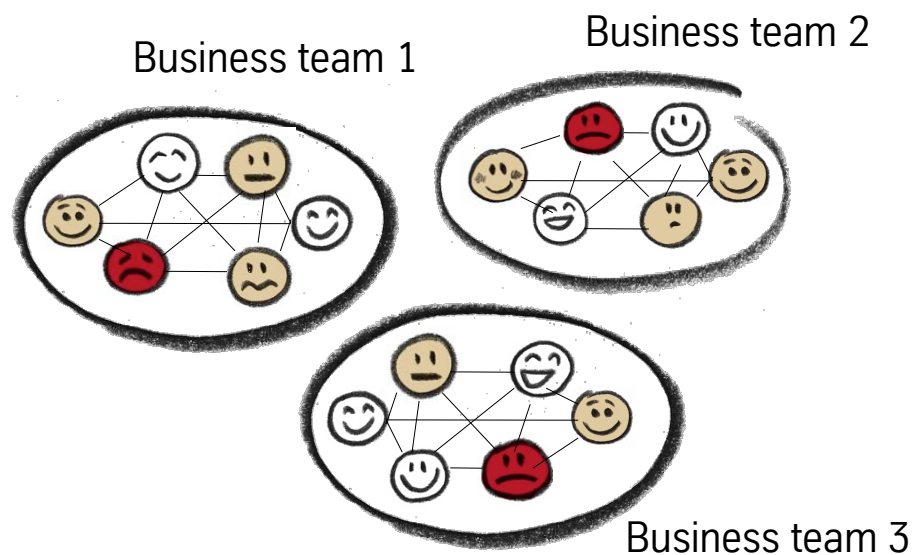
## Principe d'organisation "Alpha":

Un département implique la différenciation fonctionnelle et pour autant un regroupement entre spécialistes fonctionnels - marketers avec marketers, commerciaux avec commerciaux. Ils doivent tous être coordonnés horizontalement. Les processus de négoce traversent différents départements. Résultat: les groupes de personnes œuvrent en parallèle, pas en équipes.



## Principe d'organisation "Beta":

Une cellule implique une intégration fonctionnelle, ou des équipes multifonctionnelles. La coordination se produit transversalement, entre pairs. Les processus de négoce fluent à l'intérieur des équipes. Résultat: Les équipes de personnes travaillent donc avec et pour les autres.



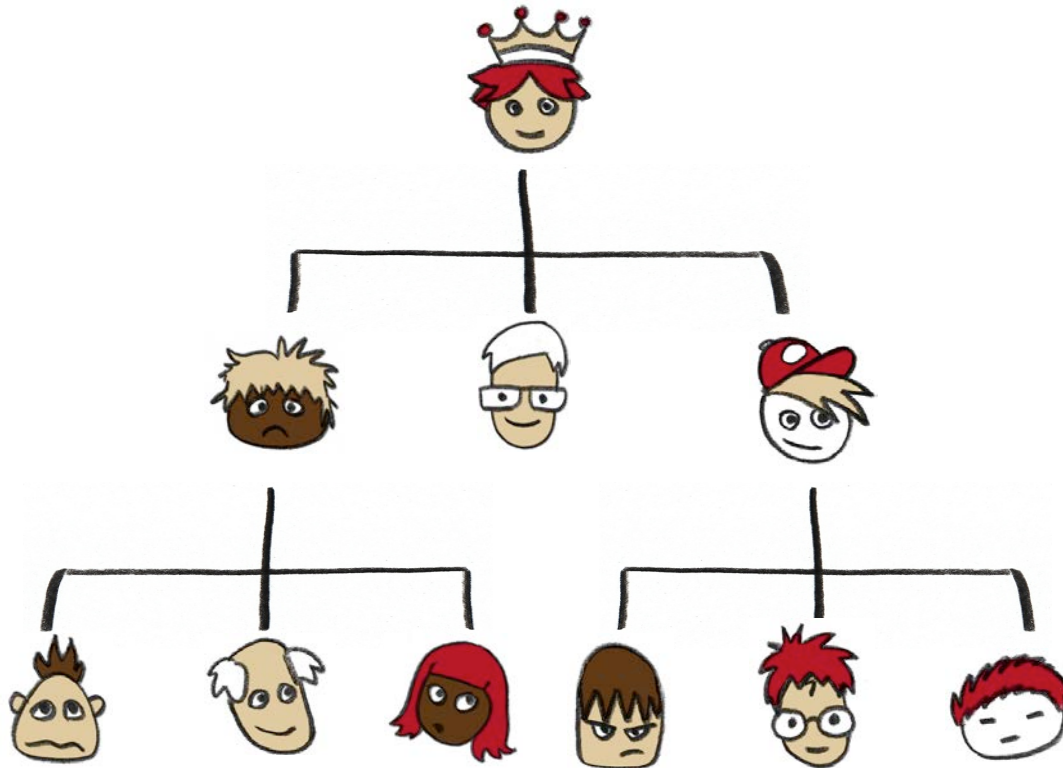
Les marchés complexes requièrent de la décentralisation combinée à une coordination autour d'un marché.

## Partie 4.

# Organisations comme systèmes: comment s'organiser pour la complexité



# La pensée dominante s'est convertie en problème: imaginer les organisations comme des **pyramides** est une métaphore erronée



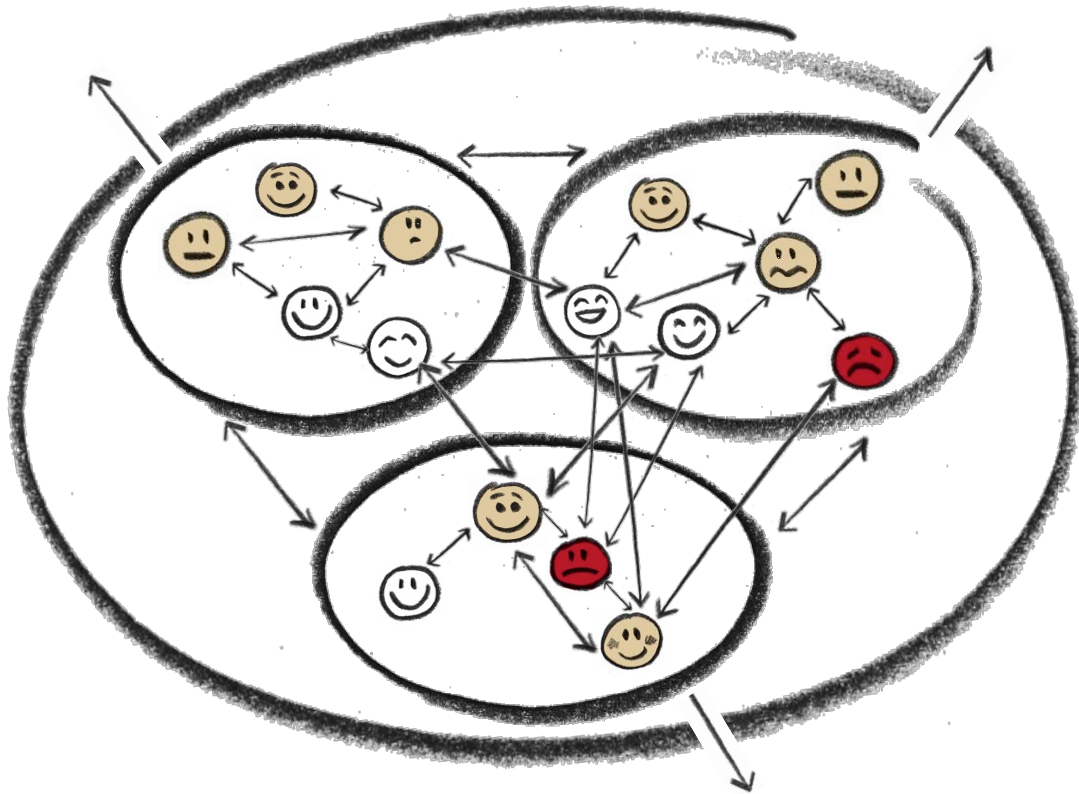
## Principe d'organisation "Alpha":

*L'organisation est une hiérarchie bureaucratique, dirigée par des managers en permanence au contrôle*

Les managers commandant/contrôlant une pyramide de "suiveurs" depuis le haut **n'est pas** une forme intelligente d'organisation. Intuitivement, de par notre expérience pratique, beaucoup d'entre nous ressentons que cela ne peut fonctionner réellement.

Pourtant, depuis le développement de la théorie du management il y a un siècle, cela reste la **pensée dominante** dans les entreprises. Quand nous parlons de "management", nous nous référons habituellement aux techniques, outils et modèles qui visent à améliorer, optimiser ou régir les organisations de type pyramides de commandement-et-contrôle.

# Une meilleure métaphore: l'organisation en **réseau** multi-couches



## Principe d'organisation "Beta":

*L'organisation comme un réseau interconnecté, un réseau vivant, dirigé par les forces du marché. Personne n'est aux commandes. Tout le monde en assume une partie.*

Une forme plus intelligente et utile d'observer les organisations est de les imaginer en **réseau**. Non seulement ce concept est plus en ligne avec la science que le dogme "pyramide", mais cela se rapproche plus de la réalité, sur divers aspects.

Parce que les organisations sont en réalité:

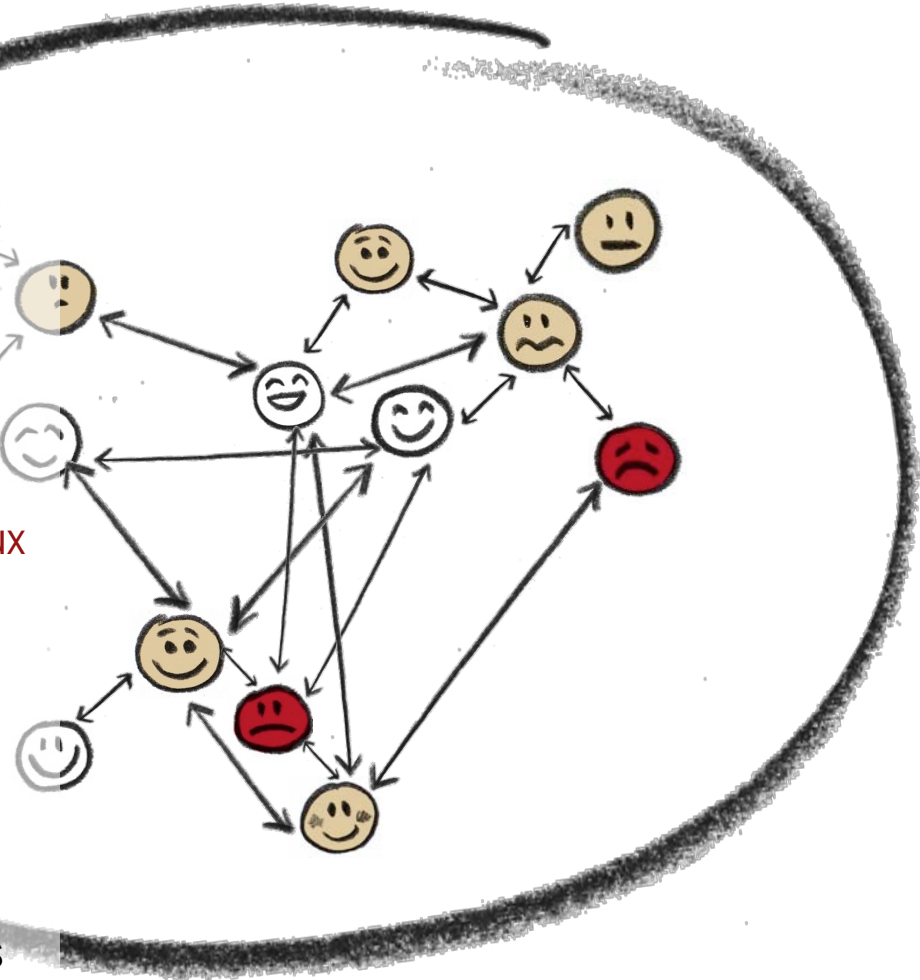
- des réseaux d'individus (au travers d'une structure informelle) et
- des réseaux d'équipes créant de la valeur (au travers d'une structure de création de valeur)

Regardons de plus près ces concepts.

# Le travail est **connecté en réseau**: la **structure informelle** de l'organisation est basée sur les relations individuelles

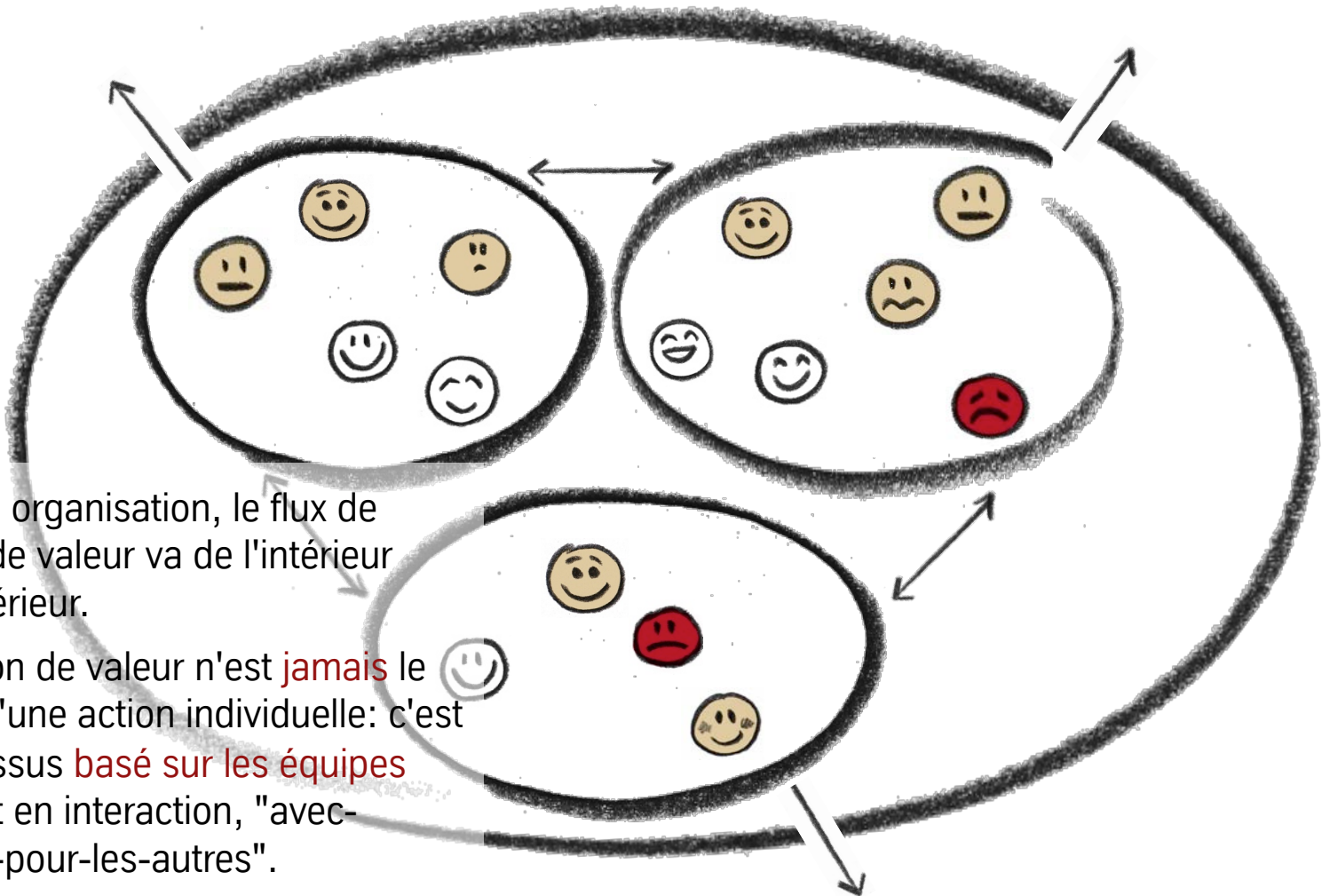
Les structures informelles **émergent** de l'interaction humaine. Dans tout groupe social. Une structure informelle en elle-même n'est ni bonne ni mauvaise. Elle existe tout simplement.

La majorité **des phénomènes sociaux** résultent de structures informelles: ragot, réseaux, socialisation, politique, groupes de pensée, conspirations, factions, coalitions et clans, résistance au changement, réponse à une crise, pression des pairs, solidarité, harcèlement, etc...  
Le fait est: les structures informelles sont puissantes.





# Le travail est **connecté en réseau**: la structure de création de **valeur** de l'organisation est basée sur l'interaction des équipes

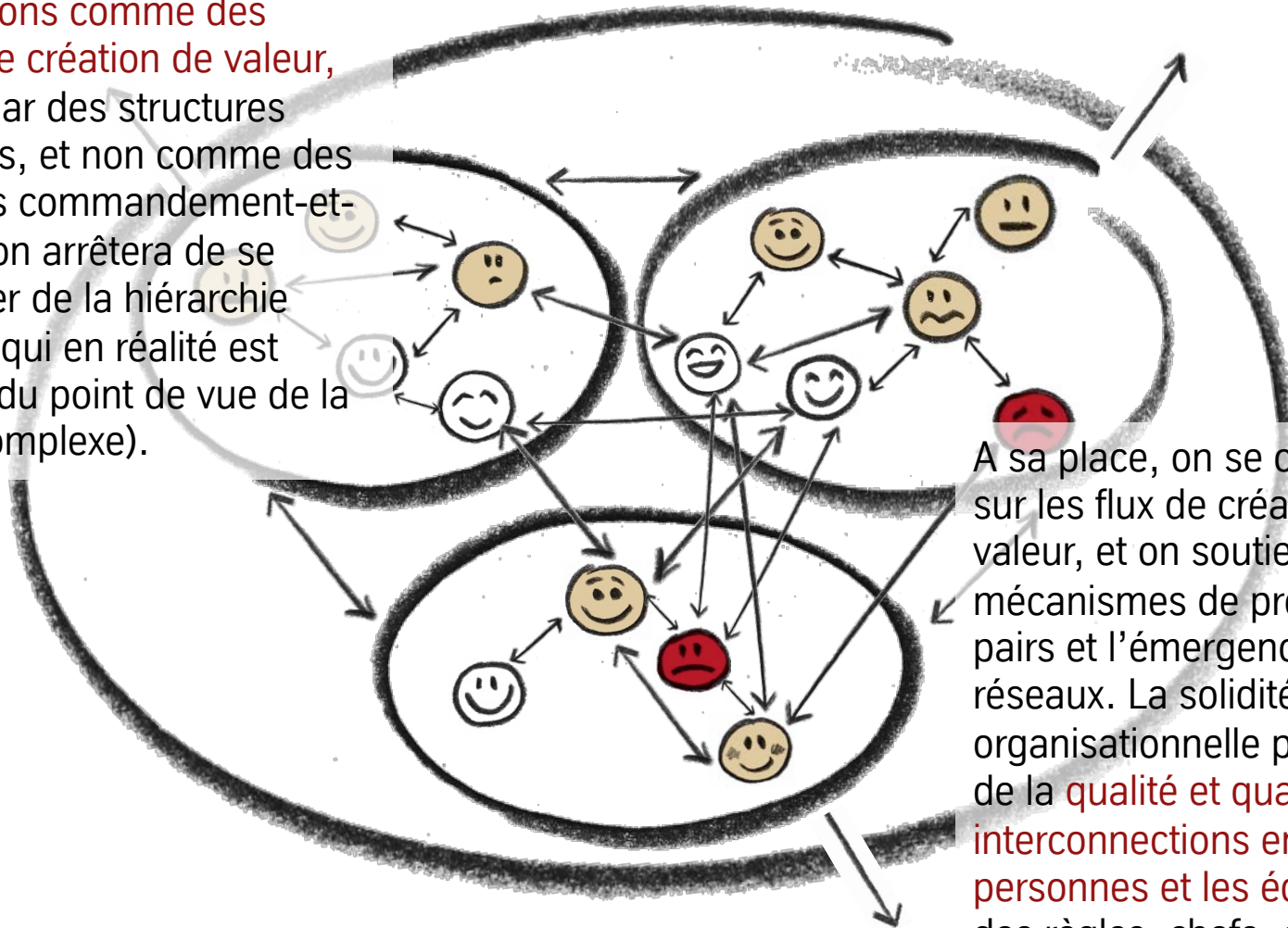


Dans une organisation, le flux de création de valeur va de l'intérieur vers l'extérieur.

La création de valeur n'est **jamais** le résultat d'une action individuelle: c'est un processus **basé sur les équipes** travaillant en interaction, "avec-l'autre-et-pour-les-autres".

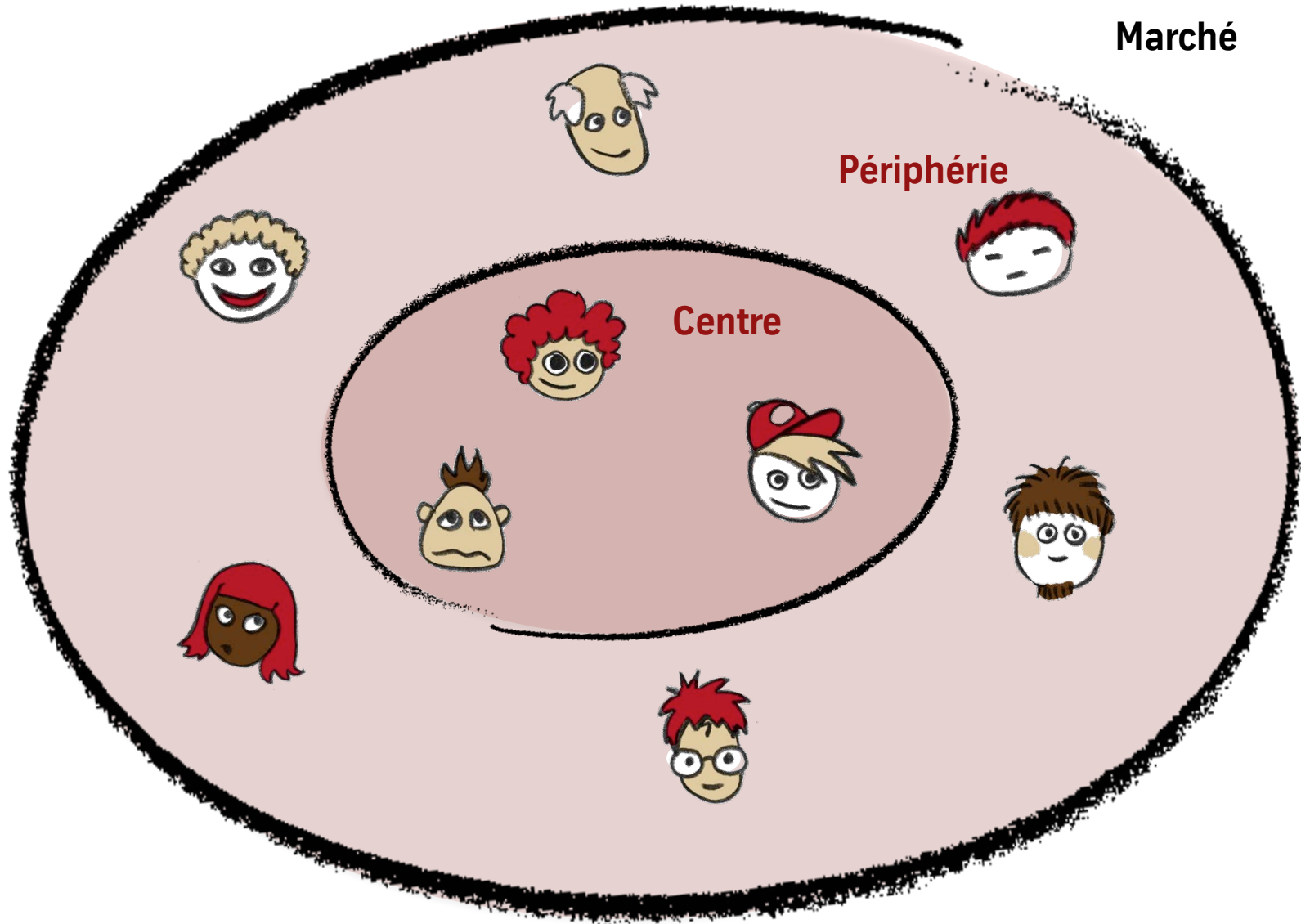
# Le travail est connecté en réseau: juxtaposons les **structures informelles et de création de valeur**

Si on comprend les organisations comme des réseaux de création de valeur, nourries par des structures informelles, et non comme des pyramides commandement-et-contrôle, on arrêtera de se préoccuper de la hiérarchie formelle ( qui en réalité est "triviale", du point de vue de la pensée complexe).

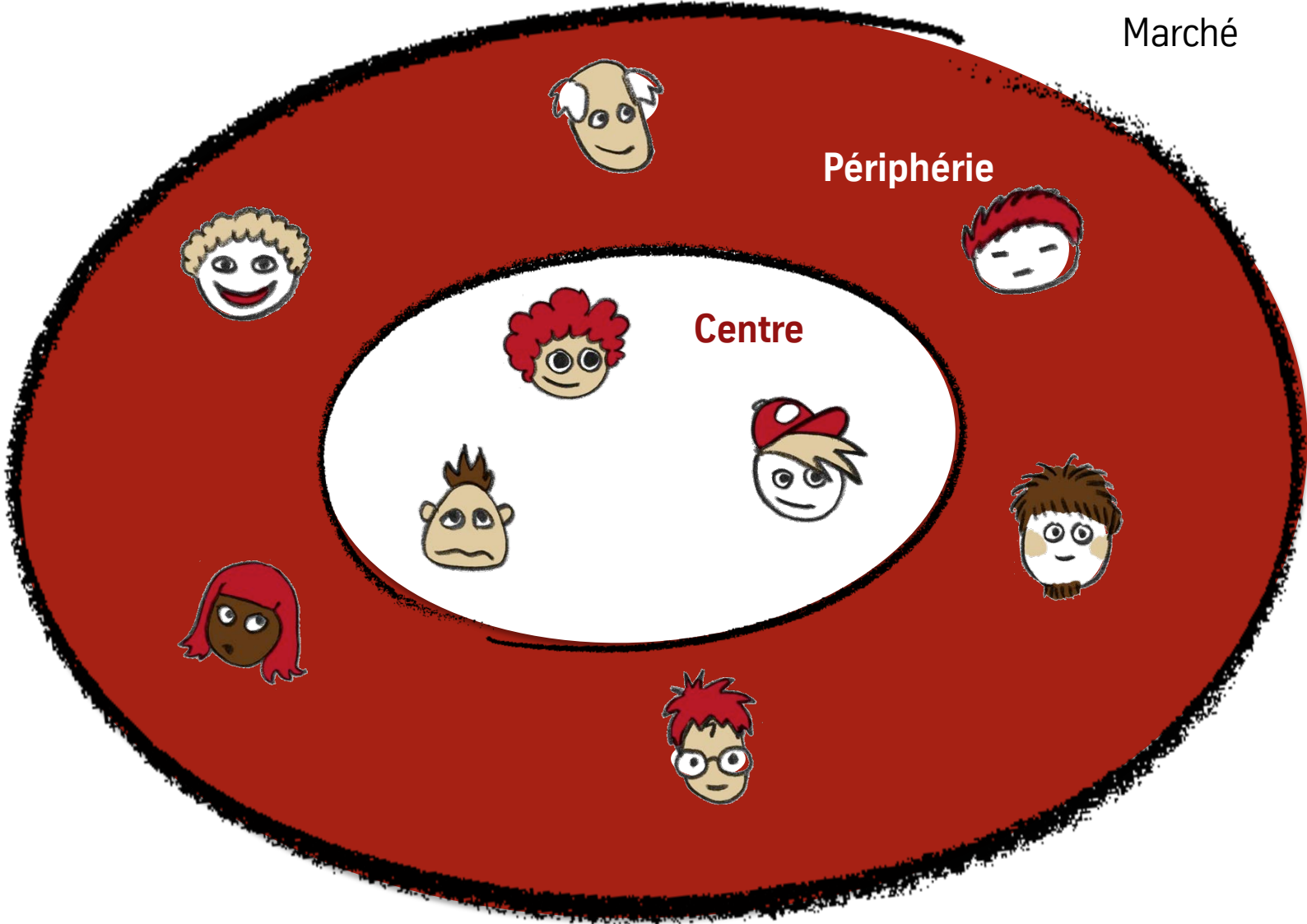


A sa place, on se concentrera sur les flux de création de valeur, et on soutiendra les mécanismes de pression de pairs et l'émergence de réseaux. La solidité organisationnelle provient de la **qualité et quantité des interconnexions entre les personnes et les équipes** - non des règles, chefs, ou normes.

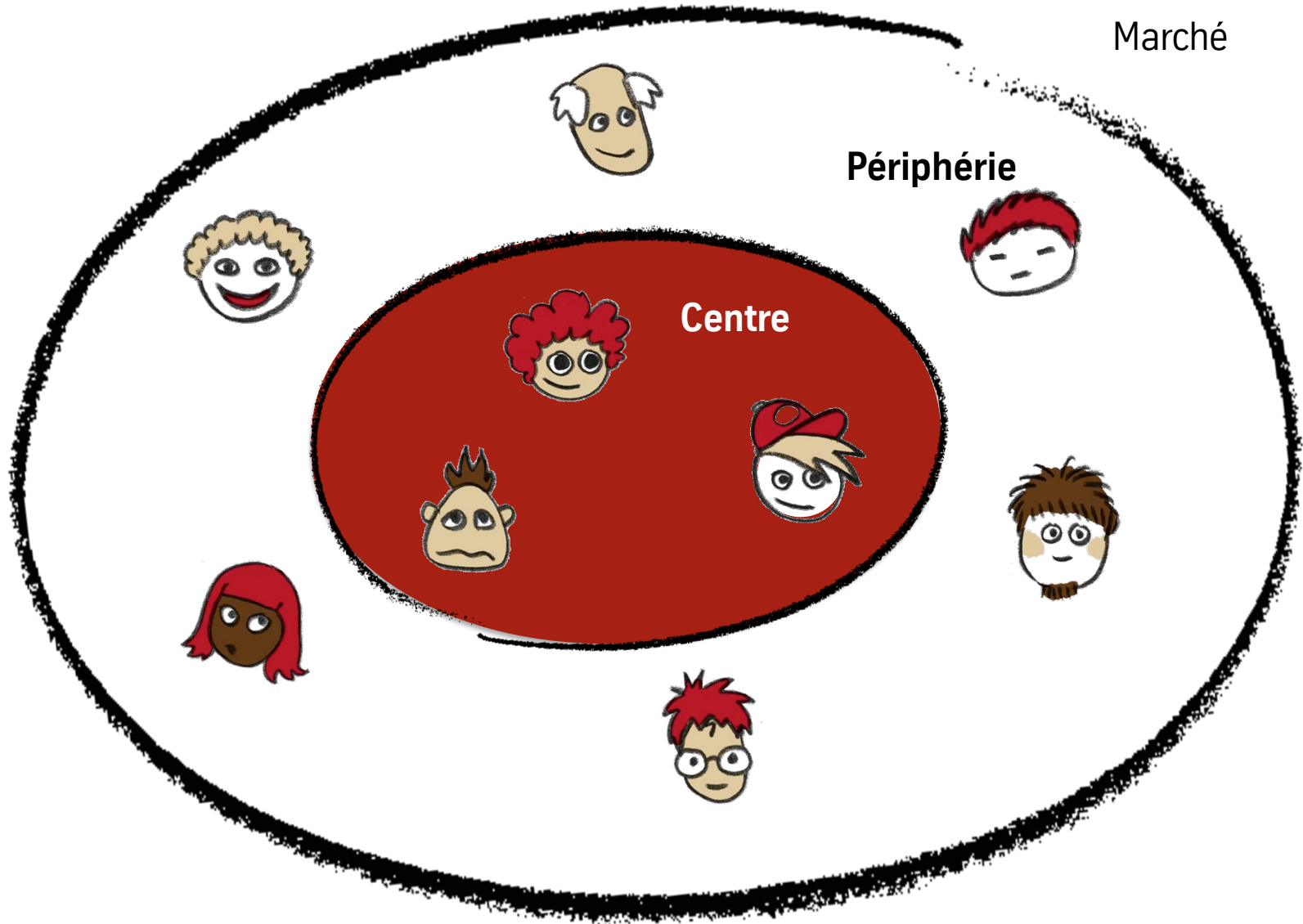
Afin d'avoir une meilleure compréhension de la création de valeur, il est utile de comprendre la distinction entre centre et périphérie



# La périphérie: la seule partie de l'organisation en contact avec le marché



**Le centre: pas de contact direct avec le marché.  
La périphérie isole le centre du marché.**

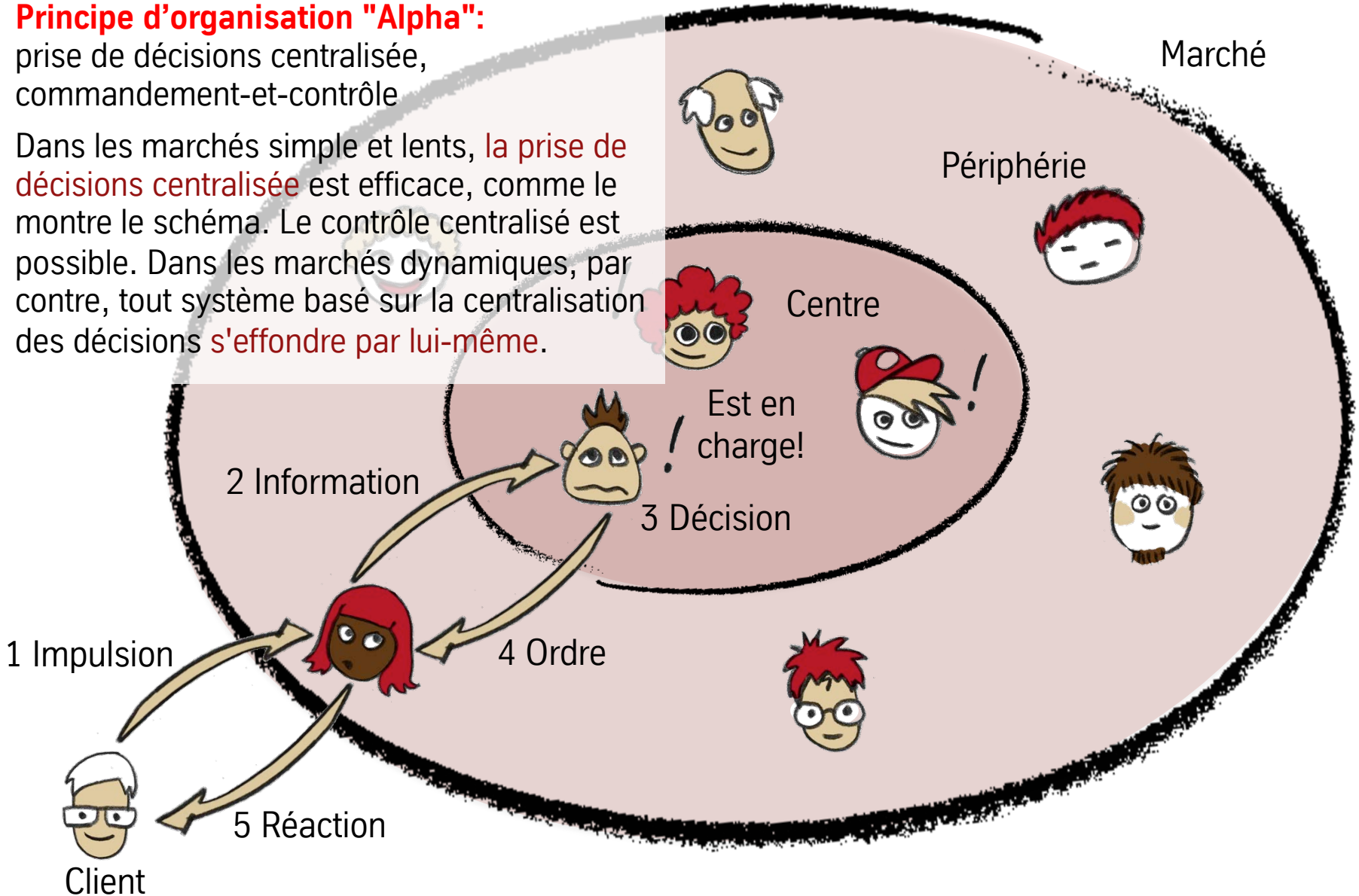


# Prise de décision centralisée (ordre-et-contrôle) dans un système

## Principe d'organisation "Alpha":

prise de décisions centralisée,  
commandement-et-contrôle

Dans les marchés simple et lents, la prise de décisions centralisée est efficace, comme le montre le schéma. Le contrôle centralisé est possible. Dans les marchés dynamiques, par contre, tout système basé sur la centralisation des décisions s'effondre par lui-même.

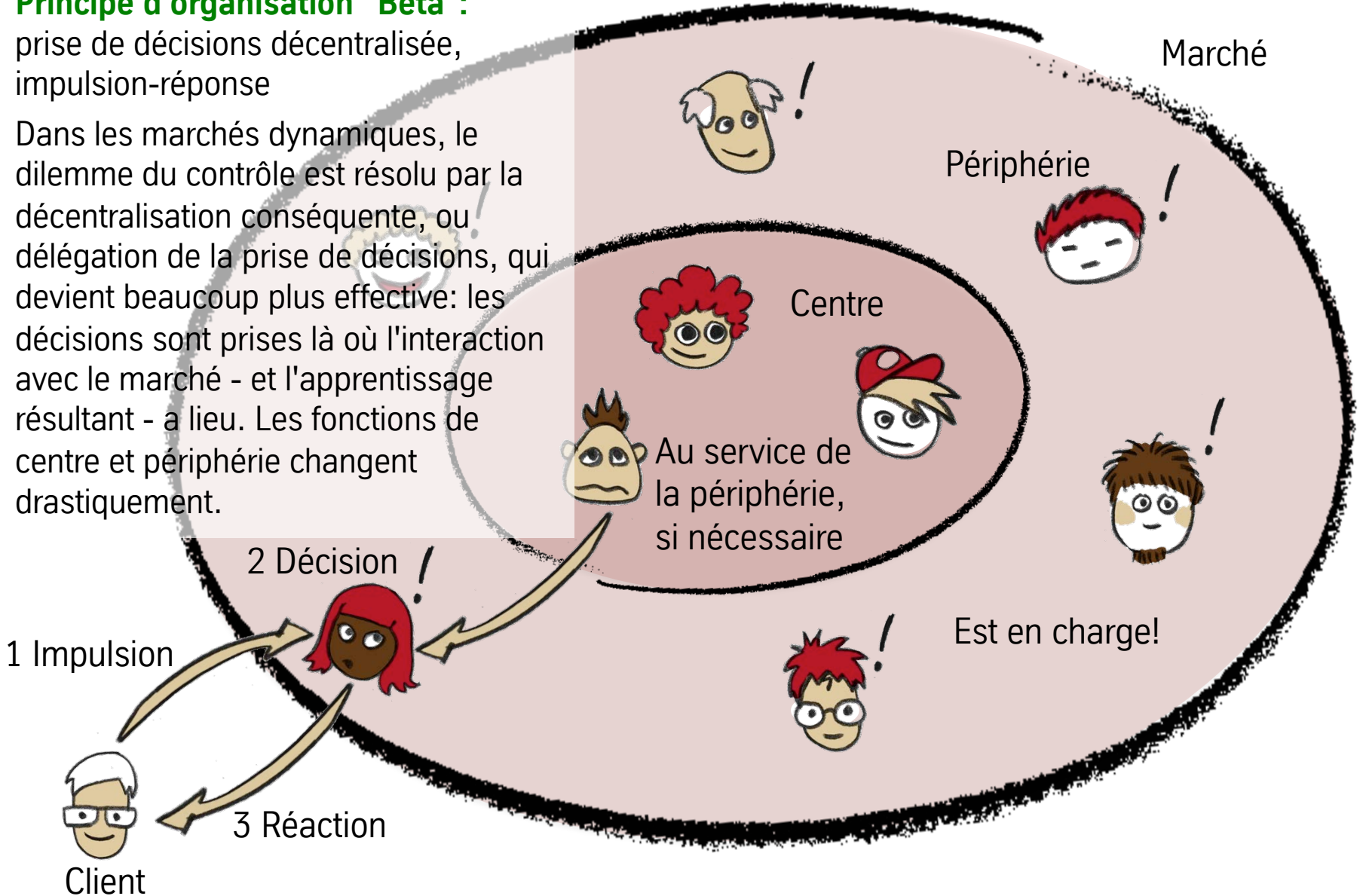


# Résoudre le dilemme de la complexité, grâce à **décentralisation**

## Principe d'organisation "Beta":

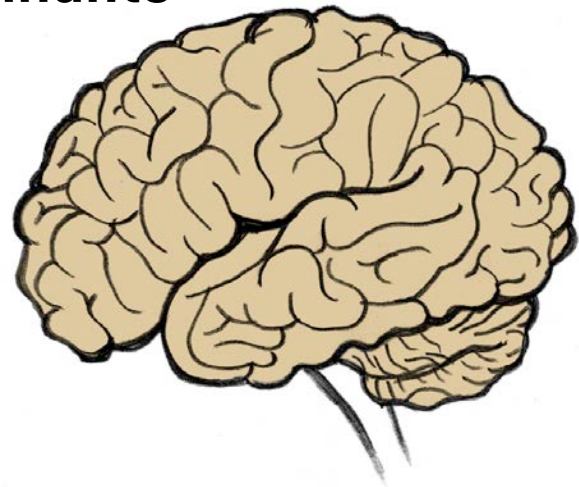
prise de décisions décentralisée,  
impulsion-réponse

Dans les marchés dynamiques, le dilemme du contrôle est résolu par la décentralisation conséquente, ou délégation de la prise de décisions, qui devient beaucoup plus effective: les décisions sont prises là où l'interaction avec le marché - et l'apprentissage résultant - a lieu. Les fonctions de centre et périphérie changent drastiquement.



## **Partie 5.**

**Comment transformer son organisation en un réseau robuste face à la complexité et convertir le mode d'organisation "Beta" en pensée dominante**





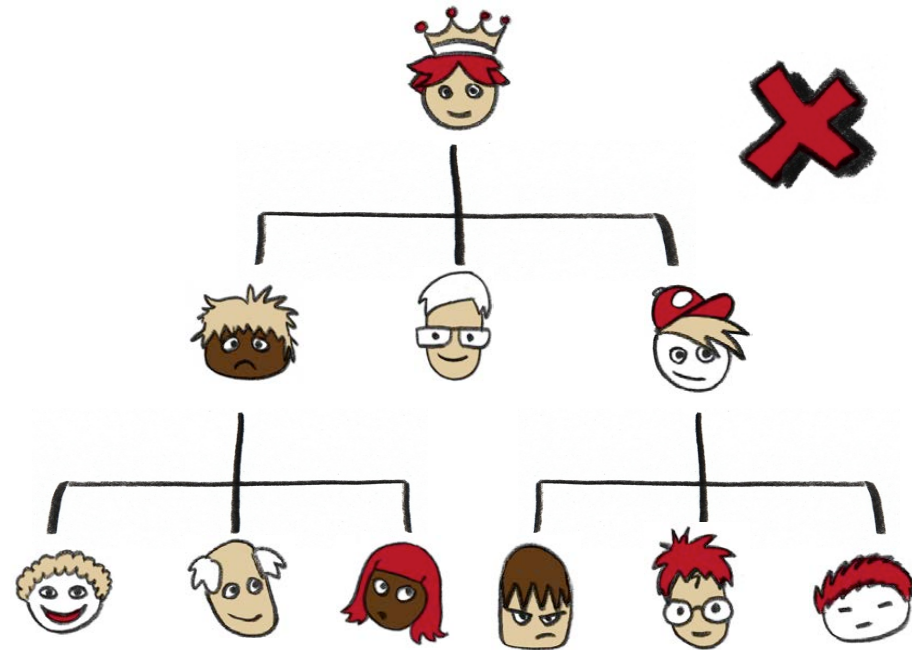
# Construire une organisation comme un réseau décentralisé

Pour transformer son organisation en une structure de cellules décentralisées, comme un réseau, il faut comprendre les éléments ou blocs de construction d'une telle organisation.

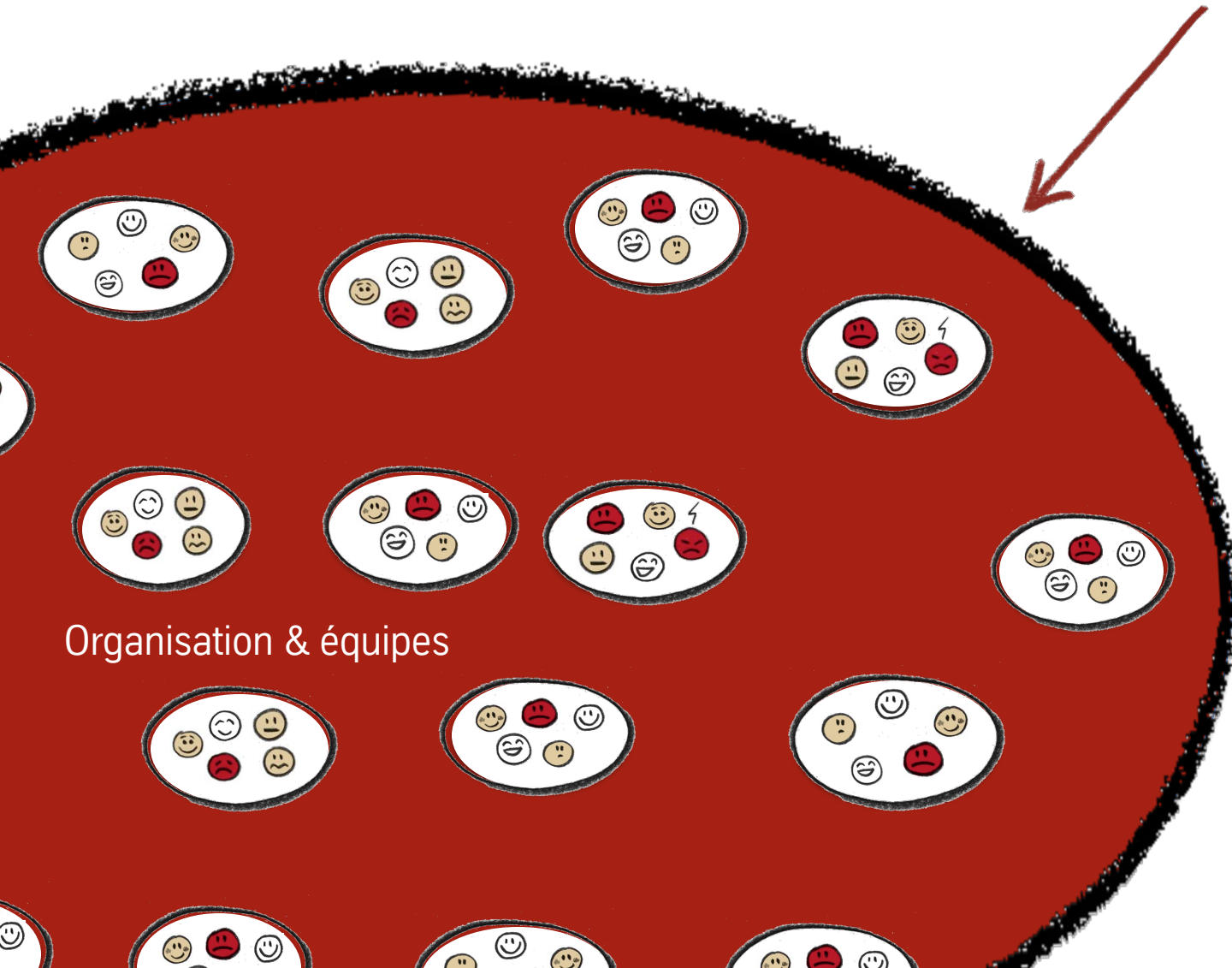
4 éléments sont nécessaires:

- une limite ou **sphère d'activité**
- des **cellules** de réseau (avec une distinction entre les cellules centrales et périphériques)
- des **liaisons** entre les cellules du réseau, et finalement
- la **traction du marché** - connexions avec le marché externe

Pas de structures en ligne. Pas de fonctions. Pas de départements. Pas de services partagés. Pas de personnel centralisé. Il s'agit d'une forme différente et beaucoup plus efficace de définir la structure pour des environnements complexes.



# Identité et **sphère d'activité**



## **Sphère d'activité**

- Valeurs (partagées)
- Principes
- Positionnement
- Rituels
- Equivalences
- ...

Organisation & équipes

# La sphère d'activité

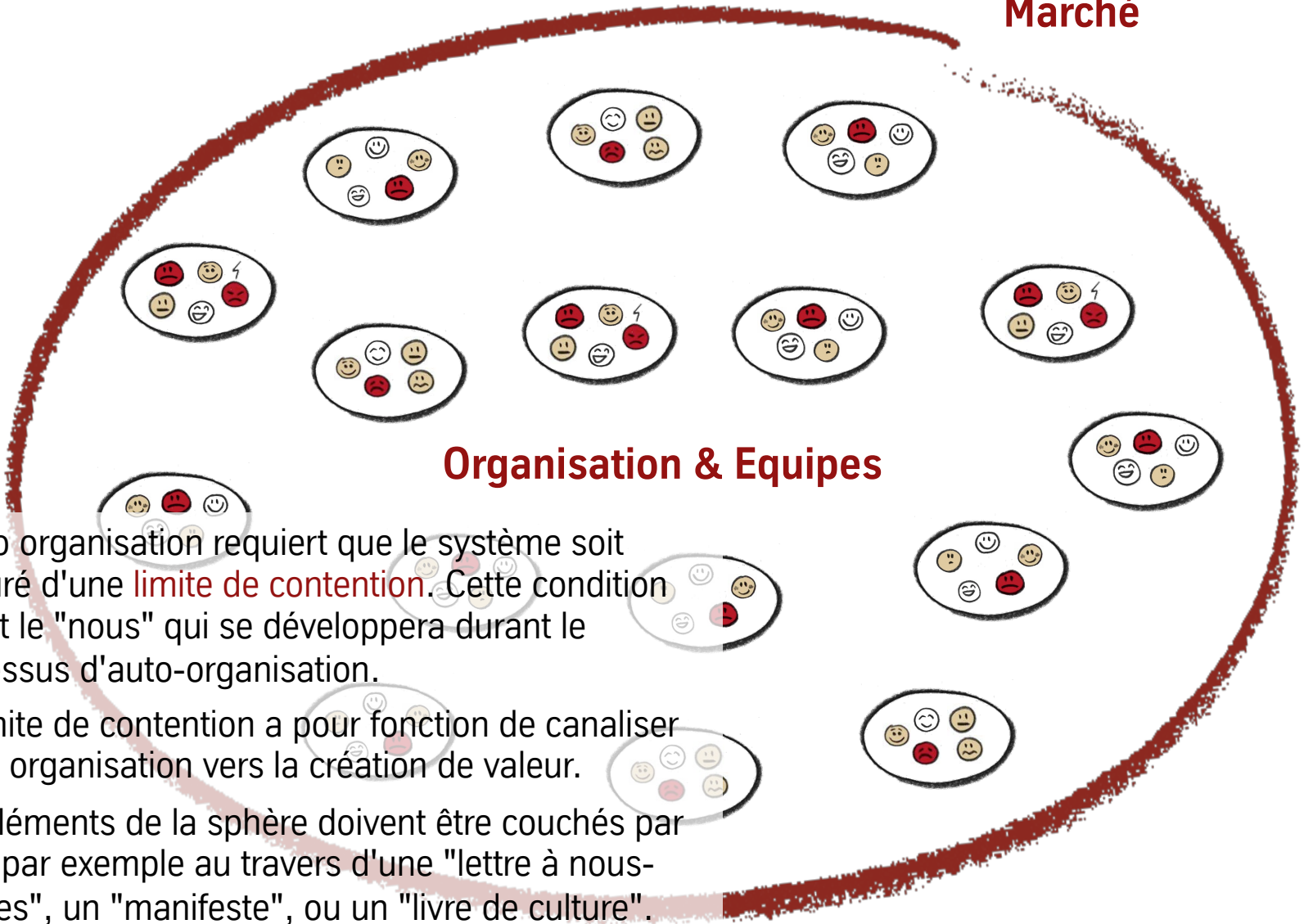
Marché

## Organisation & Equipes

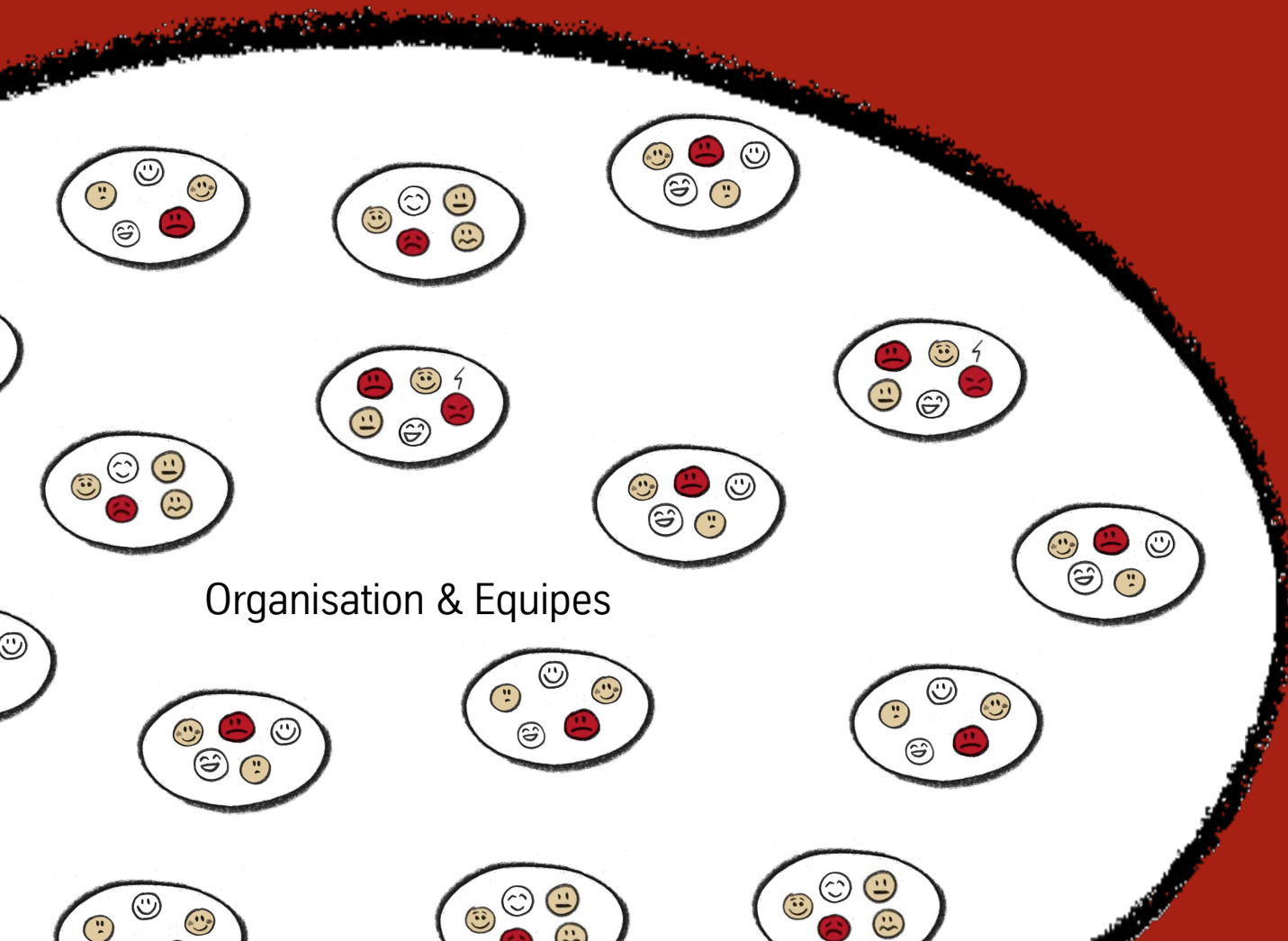
L'auto organisation requiert que le système soit entouré d'une **limite de contention**. Cette condition définit le "nous" qui se développera durant le processus d'auto-organisation.

La limite de contention a pour fonction de canaliser l'auto organisation vers la création de valeur.

Les éléments de la sphère doivent être couchés par écrit, par exemple au travers d'une "lettre à nous-mêmes", un "manifeste", ou un "livre de culture".



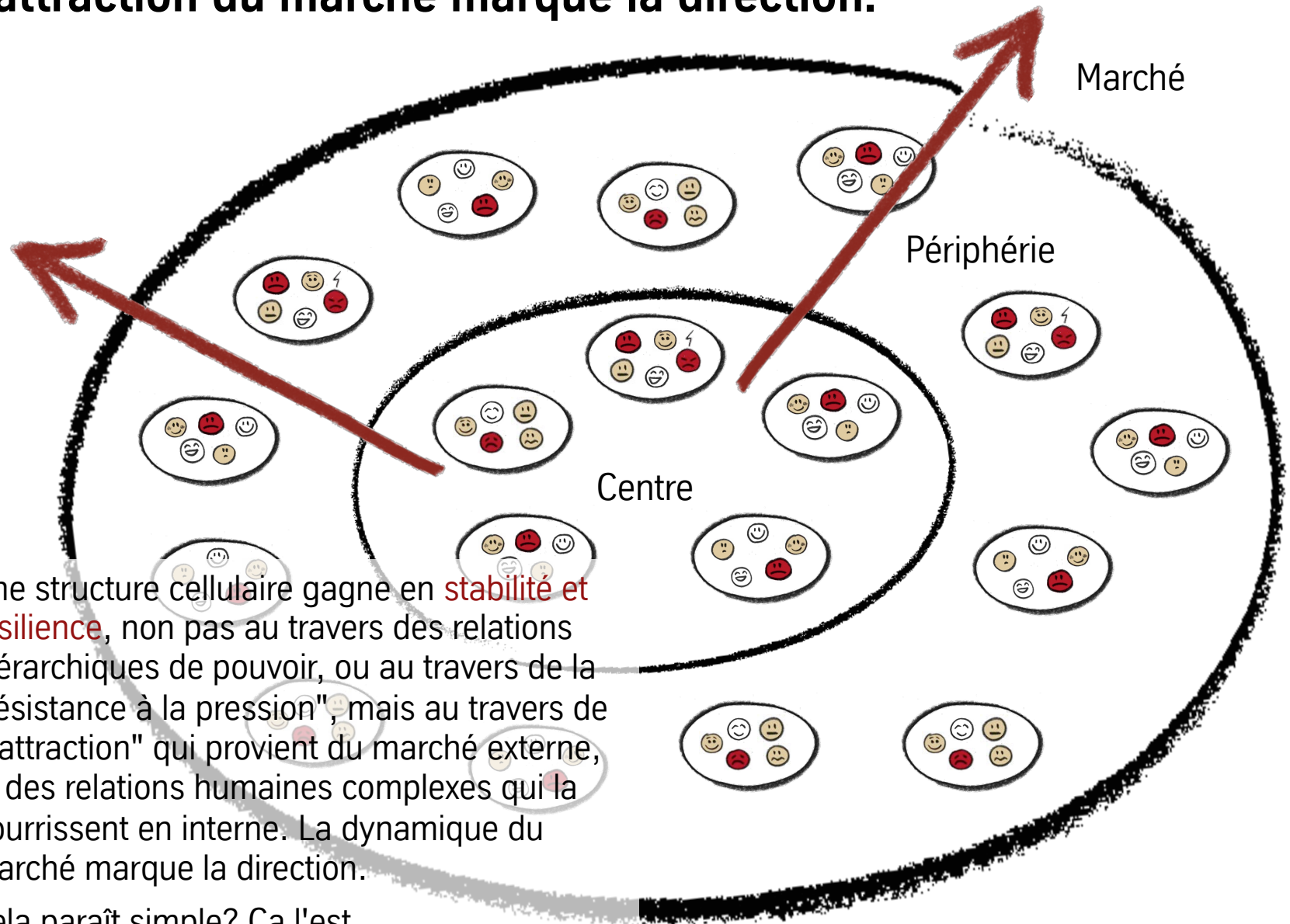
# Le marché et ses composantes



## Marché

- Clients
- Propriétaires
- Banques
- Société civile
- Compétiteurs
- Syndicats
- ....

# La création de valeur flue de l'intérieur vers l'extérieur. L'attraction du marché marque la direction.



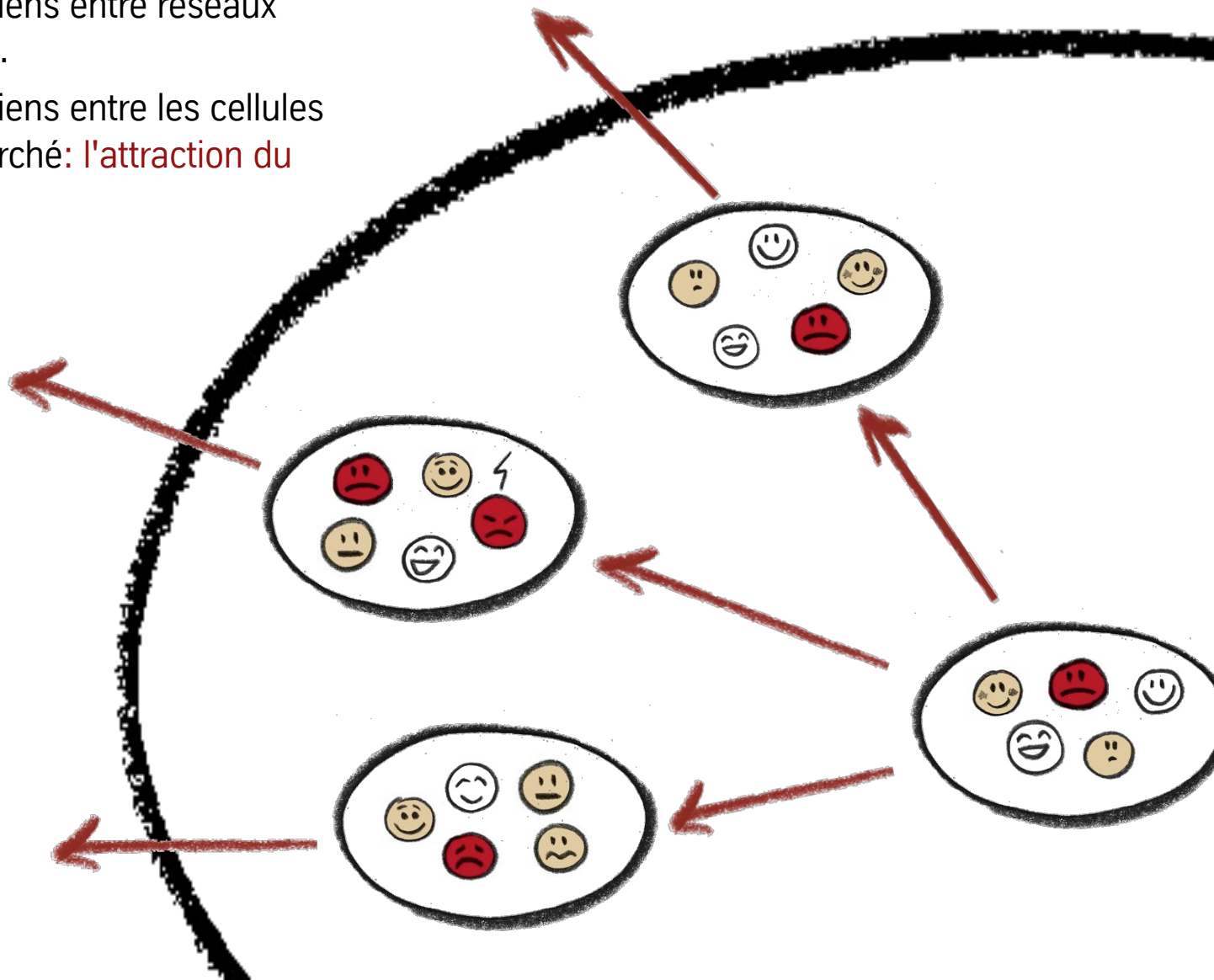
Une structure cellulaire gagne en **stabilité et résilience**, non pas au travers des relations hiérarchiques de pouvoir, ou au travers de la "résistance à la pression", mais au travers de l'"attraction" qui provient du marché externe, et des relations humaines complexes qui la nourrissent en interne. La dynamique du marché marque la direction.

Cela paraît simple? Ça l'est.

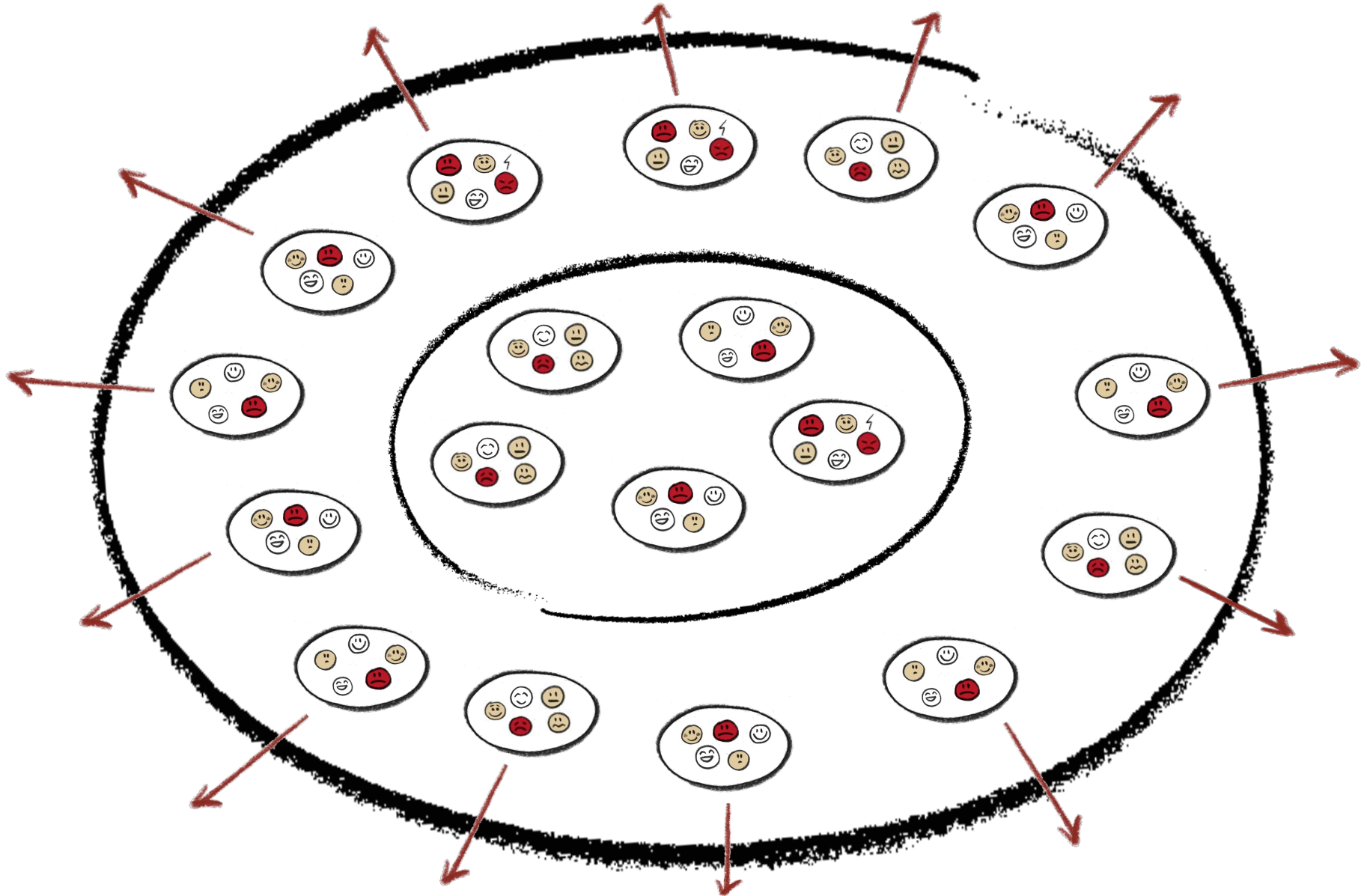
# Des équipes individuelles aux réseaux de création de valeur

Nous nommerons les liens entre réseaux des **chaînes** cellulaires.

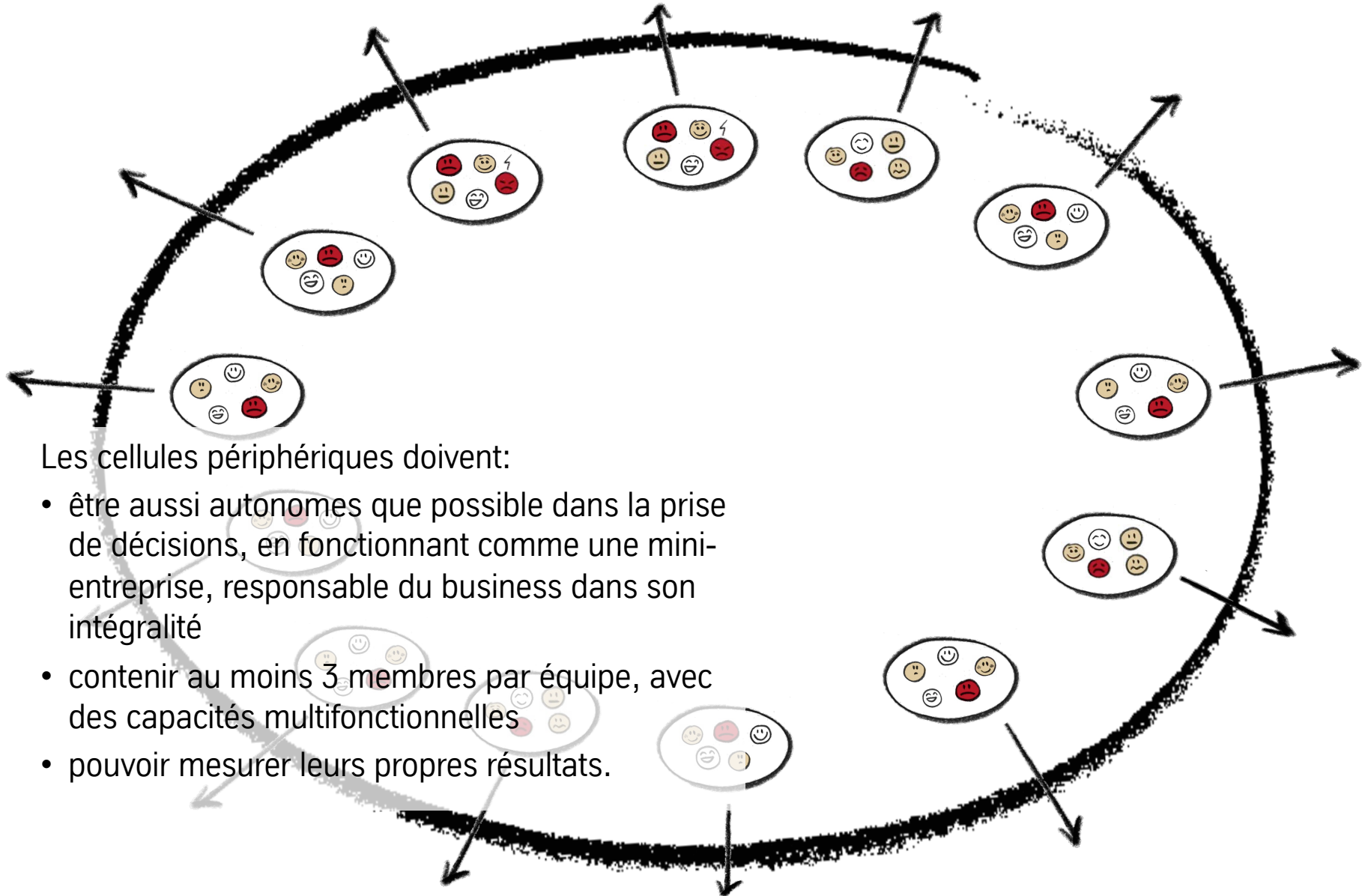
Nous nommerons les liens entre les cellules périphériques et le marché: **l'attraction du marché.**



**L'attraction du marché:** seules les cellules périphériques ont un lien direct avec le marché et peuvent offrir valeur à l'extérieur



# 1ère étape en définir votre organisation comme un réseau de flux de valeur: **commencer de l'extérieur vers l'intérieur**



Les cellules périphériques doivent:

- être aussi autonomes que possible dans la prise de décisions, en fonctionnant comme une mini-entreprise, responsable du business dans son intégralité
- contenir au moins 3 membres par équipe, avec des capacités multifonctionnelles
- pouvoir mesurer leurs propres résultats.

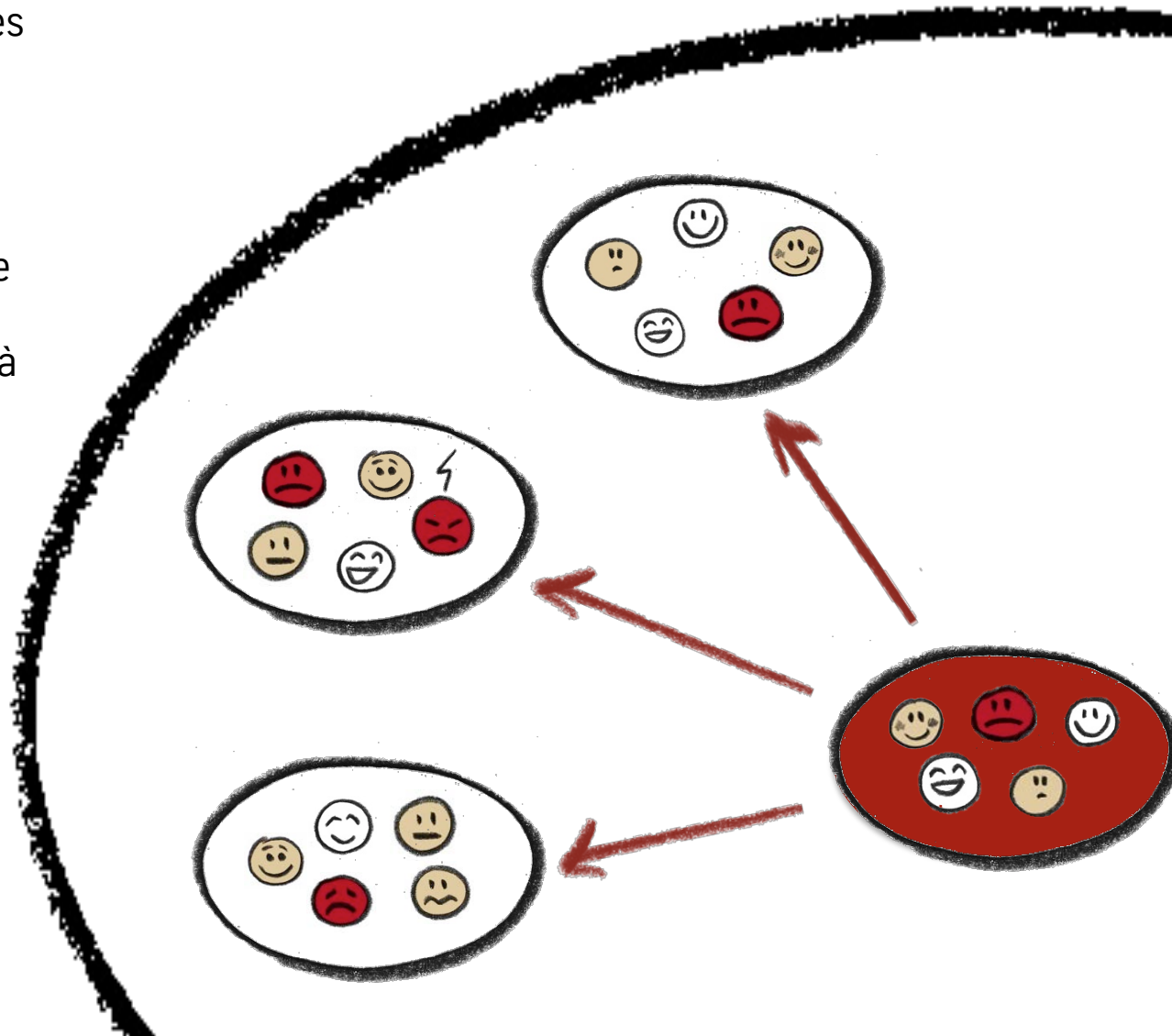


## 2e étape: définir les **cellules centrales** comme des unités de création de valeur interne

La fonction des cellules centrales est de fournir la valeur que ne peuvent créer par elles-mêmes les cellules périphériques.

Leur rôle est de **servir, pas de gouverner** la périphérie. Elles ne contrôlent pas. Idéalement, ces équipes vendent leurs services à des cellules périphériques au travers de transactions, sur un marché intérieur.

Des exemples de réalisation existent dans les entreprises de type Handelsbanken, dm-drogerie markt, Morning Star.



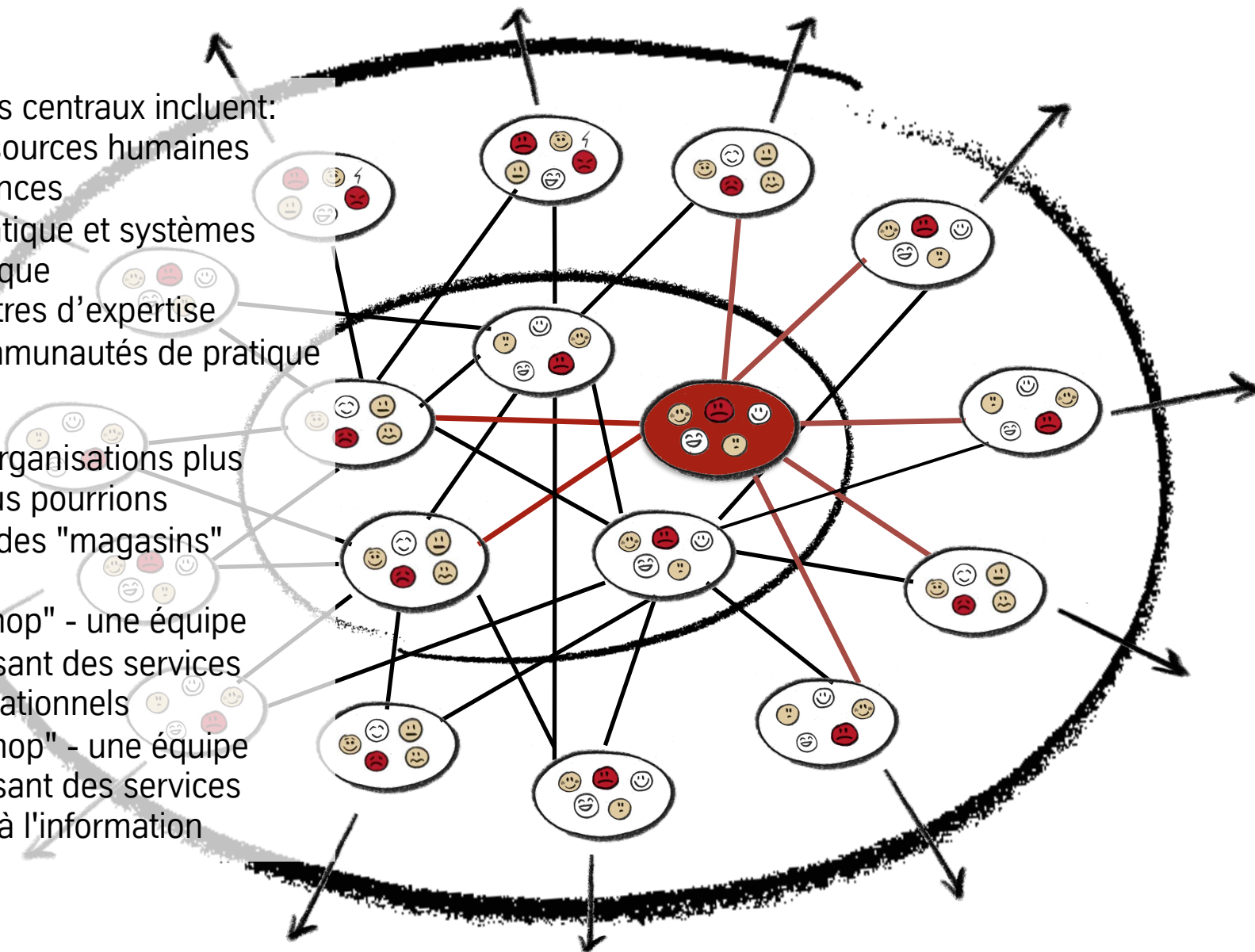
# Cellules de réseau centrales

Les services centraux incluent:

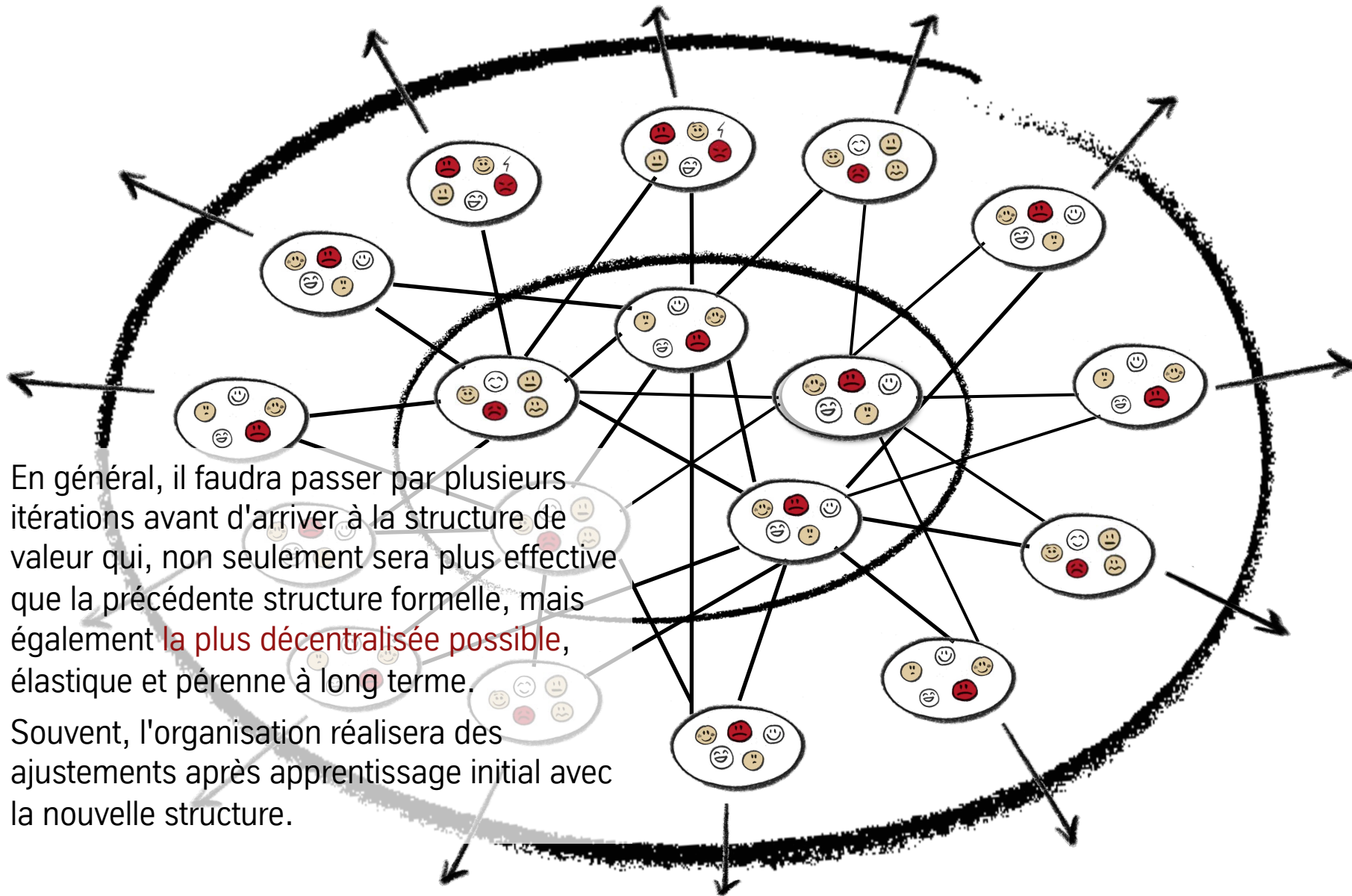
- les ressources humaines
- les finances
- informatique et systèmes
- le juridique
- les centres d'expertise
- les communautés de pratique
- ...

Dans des organisations plus petites, nous pourrions considérer des "magasins" centraux:

- "Org Shop" - une équipe fournissant des services organisationnels
- "Info Shop" - une équipe fournissant des services relatifs à l'information



### 3ème étape: Répéter, et **impliquer le plus possible de personnes** dans le processus de définition du réseau



En général, il faudra passer par plusieurs itérations avant d'arriver à la structure de valeur qui, non seulement sera plus effective que la précédente structure formelle, mais également **la plus décentralisée possible**, élastique et pérenne à long terme.

Souvent, l'organisation réalisera des ajustements après apprentissage initial avec la nouvelle structure.

# Individus et "portefeuilles de rôles": la norme, pas l'exception, dans les structures en réseau décentralisées

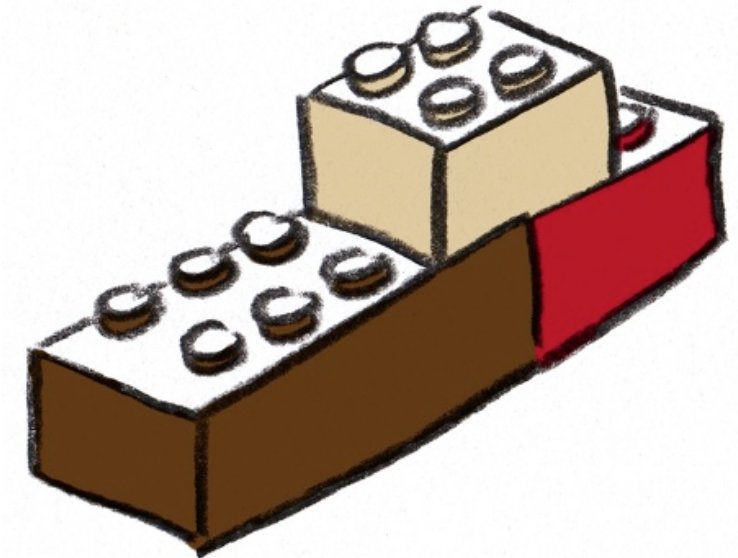
Dans une structure en réseau décentralisée, les "positions" cessent d'exister. La norme sont les "rôles". Les personnes ne sont généralement pas confinées uniquement dans une cellule, mais elles interviennent dans plusieurs cellules, remplissant ainsi plusieurs rôles dans différentes parties de l'organisation.

Par conséquent, tout le monde agit de manière "élastique" avec les rôles, en permanence.

Un exemple: une personne avec le titre officiel de «Directeur Financier» sur sa carte d'entreprise, jouera un rôle dans la cellule centrale quand il rendra service aux autres équipes du réseau, mais il fera également partie d'une cellule périphérique quand il traitera avec une banque. La même personne peut également remplir des fonctions additionnelles à l'intérieur de l'organisation qui auront très peu ou rien à voir avec les finances.



## Partie 6. Recommandations complémentaires



# Cherchons à promouvoir une culture basée sur l'atteinte de résultats

Il faut rendre visible le rendement de l'équipe (seulement les résultats!) pour alimenter une "culture gagnante" basée sur les équipes.

Jamais au grand jamais il ne s'agira de gérer la performance individuelle, étant donné qu'elle n'existe pas. Arrêtons de contrôler le temps de travail ou le comportement individuel - le "comportementalisme" a démontré son inefficacité depuis longtemps.

Ce qui marche, au contraire: les organisations les plus adaptables et gagnantes sont centrées sur la consolidation d'une culture promouvant le "plaisir, tout en gagnant des parts de marché".

Cela ne s'obtient pas par le contrôle des comportements individuels.



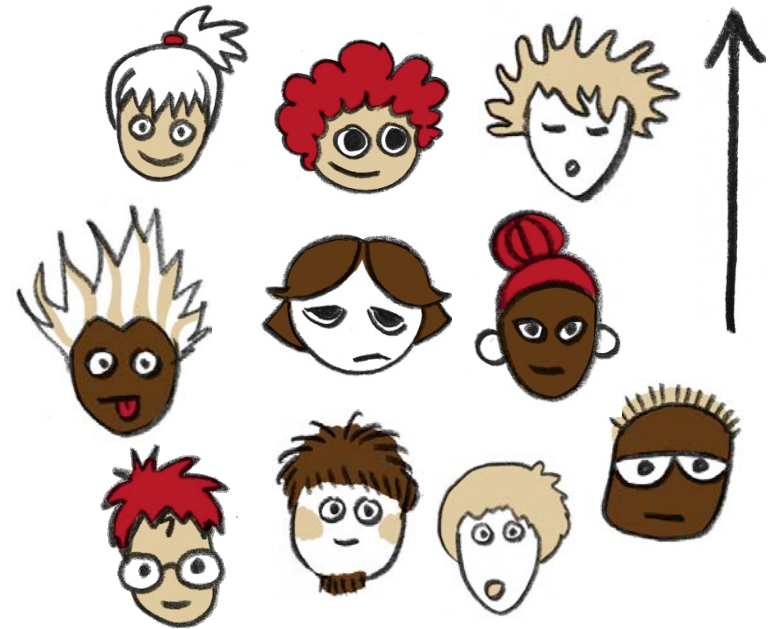
# Cherchons à promouvoir le développement personnel et la maîtrise

Vous ne pouvez développer les gens et vous n'en avez pas besoin. Les individus le font d'eux-mêmes. Une organisation, toutefois, peut et doit créer les conditions et les forums facilitant le développement personnel. Elle peut également inciter les leaders à se retirer de la décision et arrêter de contrôler ou freiner le développement personnel de chacun.

La maîtrise personnelle est la seule solution viable pour résoudre les problèmes dans les environnements complexes.

En général, nous surévaluons le talent, et sous-estimons l'apprentissage systématique, discipliné. Nous surévaluons la formation organisée en salle et sous-estimons l'apprentissage intégré au travail courant. **Nous surévaluons l'instruction formelle et sous-estimons les exemples qui nous inspirent dans le réseau informel.**

Les budgets pour la formation servent uniquement au contrôle - et pas à l'apprentissage. Donc autant les supprimer et dédier les ressources d'apprentissage disponibles à tous ceux qui apprennent, sur demande.



# Cultivons les principes, pas les règles

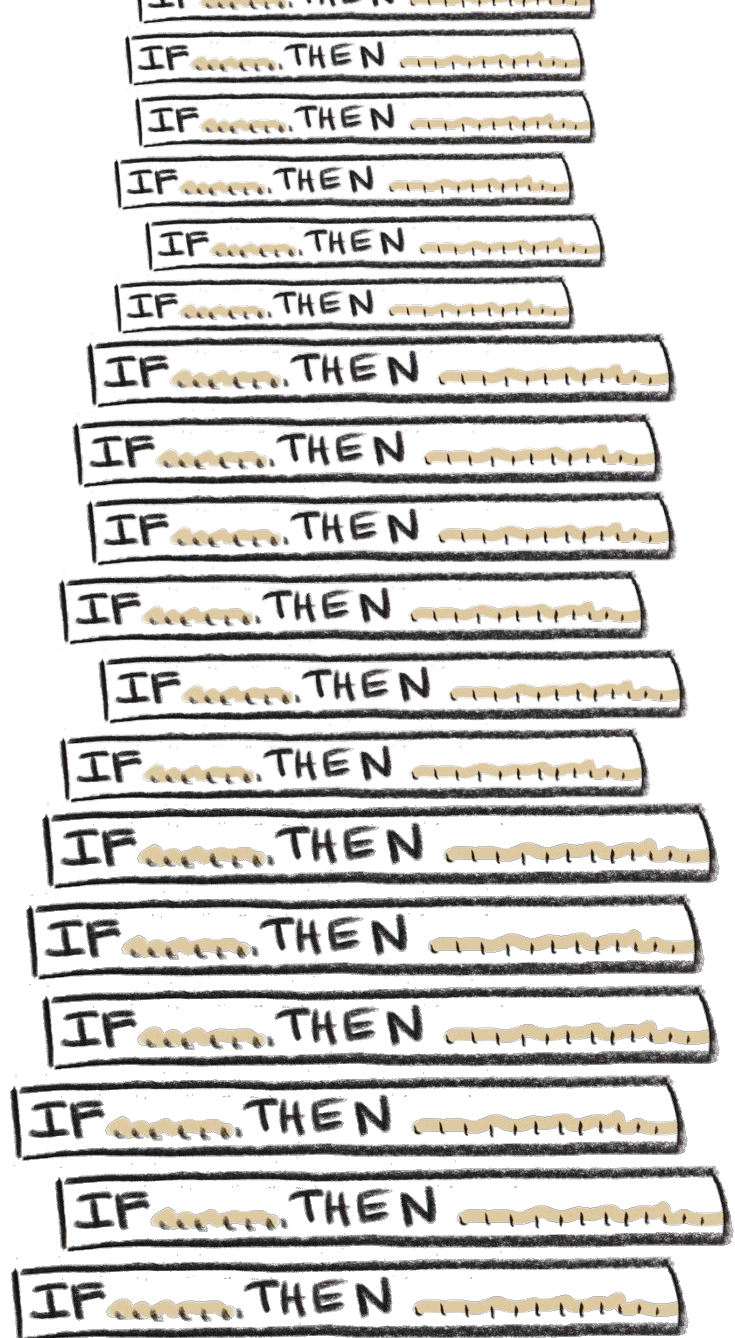
Peu de principes simples

> comportement complexe

Beaucoup de règles compliquées

> comportement stupide

DON'T DO EVIL.



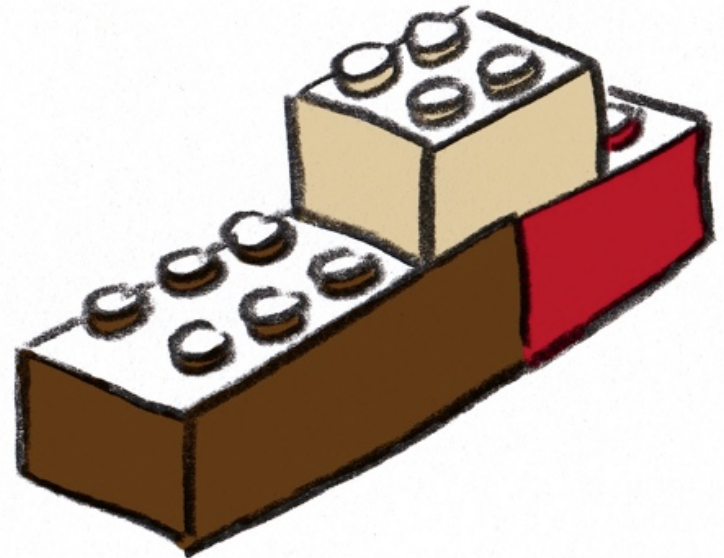


# Centrons le travail de leadership sur le système et non sur les personnes.

L'auto-organisation dans les systèmes complexes est naturelle. Les limites du contexte et des marchés externes proviennent de la direction.

Le leadership, pour autant, doit se centrer sur l'amélioration du système, en rendant le marché palpable et perceptible à l'intérieur de l'organisation au travers d'un dialogue transparent, et en favorisant l'auto-organisation et la pression sociale pour que cela fonctionne.

Travaillons sur le système, pas sur les personnes.



# Pratiquons la transparence radicale

L'information est à la responsabilité entrepreneuriale ce que l'oxygène est au corps humain.

Dans une organisation, sans un accès facile et rapide à l'information - en y incluant le rendement des équipes et les résultats financiers de l'organisation - les équipes et les individus avanceront à l'aveugle. La transparence revient à leur rendre la vue.

La transparence alimente l'ambition, l'esprit de compétitivité et la pression de groupe ou sociale.

Ouvrir l'information fait partie de ceci. Si au final, nous en sommes encore à penser aux possibles risques d'ouvrir l'information, alors probablement, c'est que nous n'avons pas encore franchi le pas. Il est grand temps de le faire.

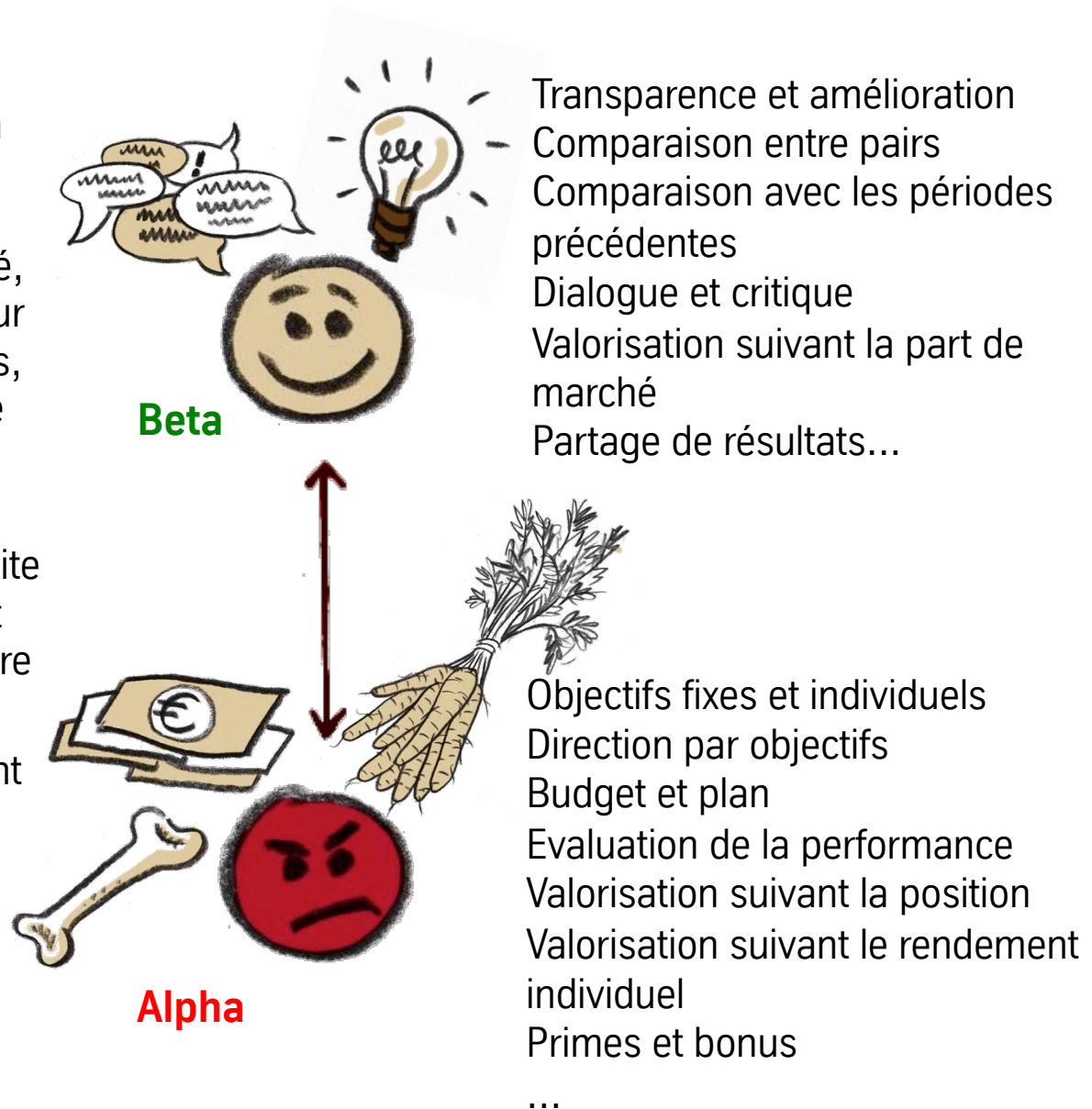


# Rendons les objectifs, unités de mesure et primes "relatives"

Dans les marchés dynamiques, le pronostic est rendu impossible. La planification se convertit en un élément futile, voire en un danger rituel. Dans le travail auto-organisé, montrer des carottes aux gens pour les faire avancer ne fonctionne pas, voire même les démotive, étrangle l'implication et l'esprit d'équipe.

La direction, au travers des objectifs, de la mesure de la réussite et des systèmes de prime, doivent considérer la complexité et la nature de la motivation humaine.

Il faut donc créer un environnement régi par les buts ou objectifs de la société, pas les chiffres ou les processus de manipulation et contrôle.



# En résumé: appliquons l'ensemble des 12 lois du code Beta - principes pour des organisations robustes face à la complexité



Loi	Beta	Alpha
§1 Liberté d'action	Connectivité	pas Dépendance
§2 Responsabilité	Cellules	pas Départements
§3 Gouvernance	Leadership	pas Management
§4 Rendement	Culture du résultat	pas Réalisation de tâches
§5 Succès	Ajustement	pas Maximisation
§6 Transparence	Flux intelligent	pas Concentration du pouvoir
§7 Orientation	Objectifs relatifs	pas Prescription top-down
§8 Reconnaissance	Partage	pas Primes
§9 Présence mentale	Préparation	pas Planification
§10 Prise de décisions	Conséquente	pas Bureaucratique
§11 Ressources	Dirigées par résultats	pas Orientées vers le statut
§12 Coordination	Dynamique de marché	pas Ordres

# Autres lectures et ressources

Pour plus d'informations sur...

- ... les **structures organisationnelles**, consulter notre article 11
- ... la **définition des structures cellulaires**, consulter nos articles 8, 9, 11
- ... la **gestion du rendement relatif**, consulter notre article 10
- ... la **résolution des problèmes en complexité**, consulter notre article 7
- ... le **BetaCodex**, consulter nos articles 5, 6

Vous avez accès à tous les articles sur la page: [www.betacodex.org/papers](http://www.betacodex.org/papers)

---

Vous êtes libres **d'utiliser et partager ce document**. Si vous l'utilisez au travail, faites-le nous savoir – nous serions enchantés d'échanger avec vous sur le sujet!

Traductions disponibles en **néerlandais, portugais et espagnol**.

Vos suggestions et **commentaires pour améliorer ce document** sont les bienvenus.

---

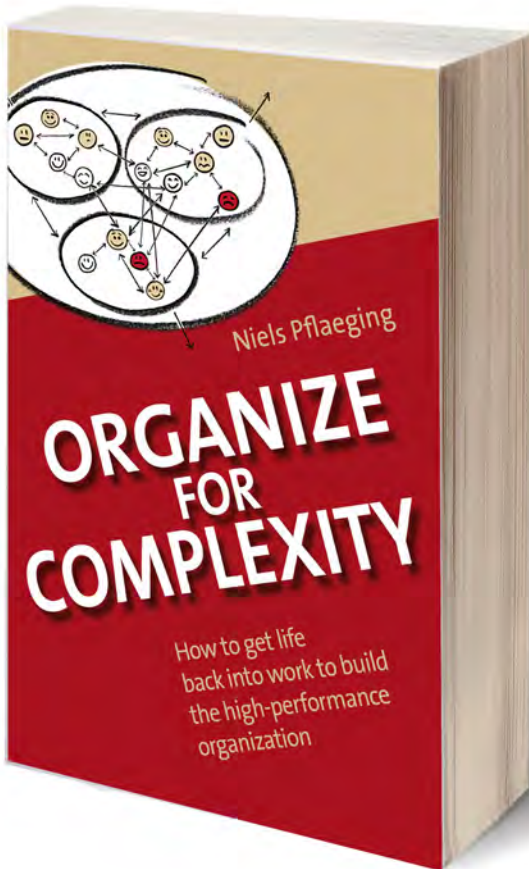
Merci à **Pia Steinmann**, pour les illustrations utilisées dans ce document et à **Jurgen Appelo**, dont les dessins originaux ont servi d'inspiration.

# Les articles du BetaCodex Network - jusqu'ici

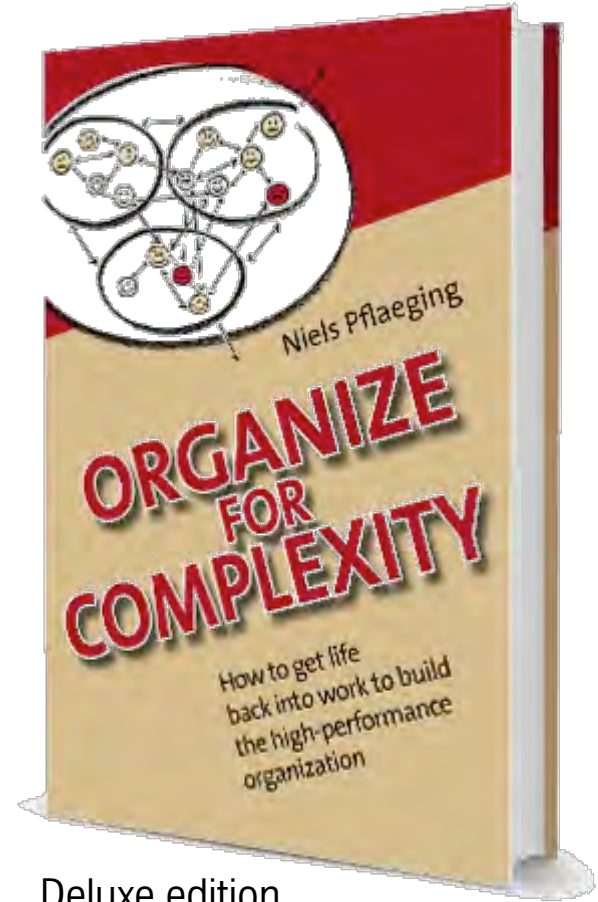


Trouvez tout les articles du BetaCodex Network en [www.betacodex.org/papers](http://www.betacodex.org/papers), en Slideshare et Issuu.

# The “Organize for Complexity” book



Paperback edition



Deluxe edition  
(with bonus chapter)



[www.betacodex.org](http://www.betacodex.org)

**Make it real!**

N'hésitez pas à contacter un associé du réseau BetaCodex de votre choix pour recevoir plus d'informations sur la pensée BetaCodex, sur les transformations de leadership. Demandez-nous une proposition de session, conversation ou atelier.



**Silke Hermann**  
silke.hermann@  
insights-group.de  
Wiesbaden–Berlin–New York



**Niels Pflaeging**  
niels@nielspflaeging.com  
nielspflaeging.com  
New York–Wiesbaden



**Lars Vollmer**  
vollmer@v-und-s.de  
[www.lars-vollmer.com](http://www.lars-vollmer.com)  
Hannover–Stuttgart



**Pierre Fauvel**  
pierre.fauvel@gmail.com  
pierrefauvel.info  
Lyon



**Franck Depierre**  
franck.depierre@  
lookingforanswers.me  
Lyon



**Sylvain Loubradou**  
sylvain@  
betaleadership.com  
Barcelona/Lille