

PA	THEME	
ACTION	Intégrer l'aléa	Ce sont ces déterminismes connus, identifiés et pratiqués, qui entrent comme ressources dans l'analyse des conditions initiales et permettent d'anticiper en partie l'évolution des systèmes.
ACTION	Action & colère	L'action peut viser un changement, or l'acteur qui constate que le changement qu'il désire introduire ne se produit pas, s'en prend aux autres qui deviennent alors responsables de l'échec. L'action devenue échec se transforme en colère. la colère nous vient lorsque l'on constate que l'autre ne change pas ! C'est à dire que l'autre ne devient pas ce que j'attendais qu'il devint.
ACTION	Agitation	Pour rendre une action inefficace, il suffit de rentrer dans un processus d'agitation qui consiste à faire mille choses "inutiles" qui vont nous dispenser de réaliser nos objectifs réels. L'agitation est au fond une attitude de passivité par rapport aux enjeux et aux objectifs à atteindre. L'agitation est souvent la conséquence d'une pression trop forte de l'environnement et/ou des contraintes internes et externes. L'agitation est une forme déviante de l'action qui rappelons-le peut être définie comme un agir cohérent avec des finalités. L'agitation est un agir incohérent sans autre finalité que de gérer une situation de façon non résolutoire, elle se produit quand une personne veut continuer d'agir (vertu sociale du débordement) mais en ayant largué en route la notion de finalité. C'est une forme paradoxale de la politique de l'autruche où il est question non plus de mettre la tête sous le sable pour ne rien voir, mais de se noyer dans mille tâches pour ne pas avoir à réussir et mettre en œuvre la seule qui compte et que l'on ne veut plus ou pas assumer. L'agitation doit aussi être analysée sur le plan des relations sociales comme un indicateur de défiance g
ACTION	Écologie de l'action	Par nature l'action échappe à celui qui agit, dès qu'elle entre dans le champ qu'elle vise à modifier. Ce qu'on a prévu et établi (Programme) peut rapidement se dégrader. Si dans ce cas on ne dispose pas de souplesse et de stratégies différentes, l'action a de fortes chances de se transformer en échec (et le programme ne pas produire les résultats escomptés). Tout acte échappe aux intentions de l'acteur pour entrer dans le jeu des inter-rétroactions du milieu, et peut déclencher le contraire de l'effet souhaité.
ADAPTATION	Identification au système	L'adaptation aux normes et valeurs d'un système constitue souvent une perte de spécificité et de personnalité pour s'adapter aux règles en vigueur. Ce qui pose problème dans l'adaptation c'est le pourcentage d'inhibition tolérable. Celle-ci devient en général intolérable quand la personne perd plus à s'adapter qu'elle n'y gagne en conservant la libre expression de ses talents et spécificités. Ce point pose les limites acceptables de la nécessité de l'adaptation à l'environnement. Il faut en effet en mentionner ici les dangers qu'elle peut représenter quand elle agit comme un élément réel ou perçu (ce qui revient souvent au même) de perte de la personnalité ou d'identité. Rappelons ici que l'identité possède un caractère de permanence (ce qui ne change) que l'adaptation propose d'enfreindre, sciemment ou contre son gré...
ADAPTATION	Suradaptation conformisme	Le conformisme est un phénomène d'adaptation particulière qui tend à surestimer les règles, valeurs et comportements propres à un groupe de personnes au sein d'une organisation. Les phénomènes de cooptation, de népotisme, de groupes de pairs, confréries tendent à favoriser ces phénomènes. Le système ayant fait le deuil de toute transformation ou changement, les individus sont alors contraints d'adapter leurs comportements à la loi dictée par le système pour et par lui-même. L'organisation veille alors en permanence à écarter toute possibilité de contestation, de déviance ou d'intrusion non conforme. Les personnes qui pratiquent ce type de suradaptation sont désireuses de coller au processus interne d'une structure à laquelle elles cherchent avant tout à "faire plaisir" et dont elle flatte les particularismes d'organisation au point d'en oublier l'essentiel, les objectifs à atteindre. Cette suradaptation a un caractère systématique basé sur des mécanismes d'inhibition (faire en fonction de besoins implicites et au détriment de ses propres aspirations), de passivité (c'est un excellent moyen de ne pas avoir à poser et donc à résoudre un certain nombre de "vrais" problèmes). On trouve ce type de phénomènes dans les structures paternalistes et bureaucratiques où la personnalité des individus est réduite aux programmes de l'entreprise. Cela évite de nombreux problèmes, c'est sûr, mais réduit très très fortement l'innovation et les possibilités. Ces systèmes ont tendance à ne gérer que leurs contraintes internes et suppose donc une organisation
ADAPTATION	Le poids des structures	Comme l'action, l'adaptation est un dosage fin fait de conservation et de changement, et de parties qui s'adaptent l'une à l'autre en inter-réto-agissant. L'adaptation suppose donc que ces interactions soient facilitées. Du fait du poids des grandes structures et du principe d'identification au système, l'adaptation est parfois bien difficile ou alors elle se fait à sens unique avec une perte d'identité forte de celui qui l'accepte.

ADAPTATION	ADAPTATION RÉACTIVE	<p>Avec un bon niveau d'inter-rétro-action entre les gens qui ont à apprendre à vivre ensemble au sein d'une organisation, l'adaptation est un mouvement de réciprocité, où chacun apprend du "nouveau" et devient capable de modifier ses comportements.</p> <p>Ce type d'adaptation est donc récursif* et "bouclé".</p> <p>C'est de loin le mode d'accompagnement du changement à privilégier.</p> <p>Dans les transparents qui détaillent la méthode des courbes de Lewitt, nous détaillons un processus de gestion des améliorations de la réponse au client par étapes graduées et suivant une volonté d'adaptation permanente.</p> <p>Dans les processus de changement et d'adaptation, il est nécessaire de favoriser les situations où le changement s'applique à tous en même temps. Sinon chacun attend de l'autre qu'il s'adapte d'abord... Si je vois que l'autre aussi, s'adapte, et notamment celui qui me demande de le faire, je serai d'accord de "m'y mettre"...</p> <p>* la cause agit sur les conséquences, qui rétroagissent sur la cause (en l'amplifiant), qui amplifie de nouveau les effets.</p>
APPRENTISSAGE	L'entreprise apprenante	<p>L'entreprise est un lieu où l'apprentissage s'exerce de manière permanente et revêt de ce fait un caractère stratégique.</p> <p>Ne parle-t-on pas d'ailleurs d'entreprise "apprenante" ou d'entreprise "formatrice" pour montrer l'importance de la mise en situation d'un apprenant dans l'acquisition de techniques ou de comportements nouveaux.</p> <p>Le caractère profondément formateur de l'expérience des contraintes et des objectifs dans l'entreprise a permis notamment de développer des systèmes d'apprentissage originaux, bâtis sur un modèle d'alternance, de mise en situation réelle, de tutorat.</p> <p>Ces modes de fonctionnement pédagogique ont permis de comprendre l'importance d'une pédagogie de l'action et de mieux définir la nature des acquisitions engrammées au cours d'une expérience de travail.</p>
APPRENTISSAGE	Apprentissage et dimension comportementale	<p>L'apprentissage ne se réduit pas à une approche purement éducative mais permet d'intégrer une dimension comportementale et une appropriation des savoir-faire, qui sont les composantes principales des compétences.</p> <p>L'apprentissage joue sur des situations nouvelles et en surcouche, sur des automatismes acquis qu'il faut modifier ou remplacer, alors qu'ils sont devenus une habitude naturelle et agissent sur nos pratiques sans que nous en ayons conscience.</p> <p>Exemple de la conduite automobile :</p> <p>Apprentissage classique :</p> <p>Pied gauche => embrayage, pied droit => frein. Passer sur une voiture automatique. Il faut inverser les pédales. Modifier l'engrammation !</p> <p>Les modes d'intégration, de socialisation, d'acquisition de normes, de conduite en public, en famille, en entreprise se font sur le même modèle.</p>
APPRENTISSAGE	Apprentissage et engrammation	<p>Les automatismes (engrammes) sont parfois si importants que les résistances au changement sont presque insurmontables au point que certains chefs d'entreprises essaient d'évaluer les potentialités des salariés et leur niveau d'adaptabilité à l'introduction de nouvelles technologies, modes opératoires, méthodes ... en prenant en compte les différents niveaux de résistance (cognitifs, affectifs, biologiques, culturels, etc...qui sont présents et souvent objectifs).</p> <p>Cette analyse préalable s'avère nécessaire et fructueuse. Elle n'est pas assez intégrée dans les plans de formation mis en œuvre dans les entreprises.</p> <p>Il est également vrai que la pression subie ne facilite guère les acquisitions nouvelles, même si elle aide considérablement à en valider la nécessité.</p> <p>Nous indiquons ici quelques éléments susceptibles de guider l'action des futurs "maîtres" d'apprentissage.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protection : tolérer l'erreur, rassurer, patience, écoute, se mettre dans le paysage de celui qui ne sait pas. - Permission : donner envie de changer, renforcement positif. - Puissance : de celui qui transmet le geste/ le savoir. Il doit être clair, exemplaire, sa connaissance et
APPRENTISSAGE	Apprentissage et incertitude	<p>Toute situation d'apprentissage est une situation de double incertitude :</p> <p>La crainte pour celui qui apprend de ne pas être à la hauteur, et la crainte pour celui qui enseigne et transmet de ne pas être compris.</p> <p>Le poids que fait peser l'échec est plus douloureux pour le premier que pour le second.</p> <p>C'est uniquement dans une relation de confiance et d'écoute réelle, d'expérimentation et d'appropriation que chacun dans son rôle peut intégrer du nouveau.</p>
APPRENTISSAGE	Confiance et réciprocité	<p>L'apprentissage suppose également la mise en place d'une relation de réciprocité, souvent initiée par le pédagogue : "j'ai également connu comme vous, le doute et la peur du changement et je vous accorde toute ma confiance dans vos capacités de comprendre". Cette réciprocité de statut (avoir été apprenant) permet au doute d'être dépassé. Elle suppose finesse et énergie de la part du pédagogue qui a souvent à lutter contre les incapacités naturelles des "apprenants".</p> <p>Voir également "incertitude" et "changement".</p>
AUTONOMIE	Autonomie & Dépendance	<p>Des individus autonomes peuvent parfaitement reconnaître et accepter leur dépendance vis à vis d'un environnement, d'un contexte, de lois, d'un système auquel ils appartiennent, mais ils ne sont pas dépendants les uns des autres de façon symbiotique*.</p> <p>A ce titre l'autonomie est une notion ambivalente : attendue et valorisée par la hiérarchie dans les moments de grandes difficultés (vous allez bien réussir à vous débrouiller tout seul...) là où la dépendance hiérarchique n'est plus d'aucun secours, elle est mal tolérée par cette même hiérarchie dans les situations standards où elle est vécue comme un facteur d'indépendance et, en tant que telle, considérée comme un risque de désobéissance potentiel.</p> <p>* la relation symbiotique consiste à accepter à renoncer à une partie de sa personnalité, de ses capacités, de ses talents, de ses connaissances au profit d'une autre personne qui les assume et les exerce à notre place.</p> <p>Cette relation symbiotique est fréquente dans les relations hiérarchiques et peut se vivre</p> <ul style="list-style-type: none"> ...de façon passive et consentante (adaptée soumise) ...de façon passive et parasitée (adaptée rebelle)

AUTONOMIE	Autonomie & Management	L'autonomie ne se décrète pas. Elle s'exprime au travers de la reconnaissance (p 78) de la personne et de sa zone d'expertise et de compétence (compétence, p 26) valorisée et officialisée par une mission claire. Toute mission implique inévitablement une zone de liberté d'action dans le choix, l'organisation des moyens et l'optimisation de l'organisation personnelle.
AUTONOMIE	Autonomie & Incertitude	Donner de l'autonomie à l'autre c'est accepter de voir croître son incertitude. ...C'est prendre le risque de voir les acteurs agir en fonction de leur expertise (leur spécificité et leur talent) et non en fonction du seul résultat que nous exigeons d'eux. ...C'est pratiquer des mécanismes de contrôle a posteriori et non a priori (qui prévoient tout et bloquent complètement la confiance, la créativité). C'est dans ce sens que l'autonomie constitue un point de tension et de contradiction au sein des organisations. Elle voit s'affronter les tenants d'une organisation centralisée qui défendent l'idée d'un principe de contrôle systématique face aux partisans d'une organisation participative basée sur l'initiative, la responsabilité et la délégation . Les frontières étant perméables chacun peut passer dans l'un ou l'autre camp en fonction des incidents survenus ou des perspectives de promotion convoitée. L'autonomie n'est elle pas le prix "à payer" pour compter sur les initiatives de l'autre, et même peut-être la condition à satisfaire.
AUTONOMIE	Autonomie & Changement	Je ne me sens apte à prendre des responsabilités que si l'on m'y autorise vraiment. Je ne change, que si ça change aussi autour de moi.
AUTONOMIE	Autonomie & réactivité, auto-contrôle	L'autonomie permet de développer la réactivité de chacun et sa capacité à traiter l'aléatoire. On gagne le temps de la consigne et ou de l'explication. La consigne corrective est dans la tête de celui qui constate et mesure la dérive. Le principe d'autonomie présente en outre trois avantages pour l'entreprise : - il permet de se concentrer plus efficacement sur le client (quand cela a été défini, bien sûr...) en plaçant le pouvoir de décision au plus près de la demande et permet ainsi une personnalisation plus grande de l'offre de service, en apportant aux problèmes des réponses adaptées et pragmatiques - il revalorise ensuite la personne dans une approche globale, - enfin, l'autonomie développe une capacité plus grande à entreprendre et à innover, en même temps qu'elle favorise l'apprentissage de comportements nouveaux et créatifs dans une situation à problèmes.
AUTO-ORGANISAT	Trois modes	L'entreprise s'organise en fonctions, en marchés, en effectifs, en établissements, par ligne de produit, par techniques et en fonction d'objectifs et de projets (voir "projet"). Cette organisation est définie de l'intérieur et par apports de l'extérieur (modèles, "écoles", "expériences", conseils...). Cette organisation peut refléter l'existence d'un passé ou être conçue à l'occasion d'une création. Cette organisation est répartie et concentrée à la fois, dans de nombreuses mains. Ce qui amène à parler de 3 niveaux d'organisation et de décision différents ; Centrique, Polycentrique, Acentrique.
AUTO-ORGANISAT	Centrique	Centrique : niveau de décision au sommet et/ou au centre. Cette fonction indispensable intervient pour valider des choix, donner des ordres, arbitrer et orienter les stratégies. Même si les éléments de base des décisions à prendre ont été formalisées ailleurs, ce niveau de décision représente une légitimité nécessaire.
AUTO-ORGANISAT	Polycentrique	Polycentrique : niveaux de décision intermédiaires qui représentent les différentes fonctions et activités en interaction. Ces niveaux sont proches du réel, préparent les décisions à prendre par le "centre" et valident celles qui dépendent directement d'eux. Ils sont d'autre part chargés de collecter les informations et les "signaux". C'est de leur mise en tension (intérêts, priorités, budgets, effectifs, impératifs commerciaux, etc...) que découle une ligne commune dont la pertinence et la validation sont confirmées par le niveau centrique. C'est le niveau des régulations opérationnelles. Il incombe également à cet ensemble de proposer des innovations et d'entretenir le niveau d'interaction adéquat. Leurs décisions sont parfois collectives, souvent dans ce cas le "centre" se contente de les valider.
AUTO-ORGANISAT	Acentrique	Acentrique : c'est un niveau de décision où l'aléatoire domine, situé en marge des centres de décision ci-dessus, il concerne avant tout des individus de tous niveaux hiérarchiques, à l'écoute des nombreux signaux faibles qu'aucune autre structure de l'organisation n'a en charge de capter. Basé sur des démarches informelles et personnelles ce niveau de décision possède très souvent des informations significatives qui peuvent être à l'origine d'innovations techniques et organisationnelles. Le savoir-faire détenu est en général adapté à des situations difficiles, les personnes qui le détiennent, sont de plus intégrées à des réseaux extérieurs à l'organisation, où s'échangent des données et des informations de toute première importance. C'est d'ailleurs à ce niveau que se concentre la "mémoire" et la transmission des "savoir-faire" . Les organisations doivent savoir faire appel à ces innovateurs quand il faut mettre en œuvre, réussir ou valider une démarche ou un projet qui suppose beaucoup de créativité. Il ressort de ces trois notions empruntées à Edgar Morin que le pouvoir et la capacité de décision s'exercent au final dans une imbrication des trois niveaux acentrique, polycentrique et centrique. Quand ces trois mécanismes travaillent de concert et en synergie le niveau d'inter-rétro-actions s'élève Chacun de ces trois niveaux d'organisation intègre des mécanismes d'organisation et leur complémenta

AUTO-ORGANISAT	un mode de gestion de l'incertitude ?	<p>Toute organisation se doit d'établir les modes d'élaboration des décisions, c'est-à-dire définir comment et par qui celles-ci sont prises. En ce sens les trois modes de gouvernement définis ci-dessus doivent être repérés, compris, mis en œuvre et encouragés.</p> <p>Bien qu'il y ait des fonctions ou des postes spécifiques chargés d'assumer ce rôle, l'organisation repose aussi sur une multitude d'acteurs, organisés certes, mais qui sont amenés à analyser des situations, réagir, prendre des décisions par eux-mêmes, en dehors des cadres définis ou par improvisation quand il n'y a pas de cadre.</p> <p>Il apparaît donc vital dans certains cas, de compter sur l'autonomie ou l'initiative des individus pour gérer une situation nouvelle. L'entreprise est organisée et s'auto-organise.</p>
AUTO-ORGANISAT	Faciliter les apprentissages et interactions	<p>L'auto-organisation implique également l'apprentissage de nouvelles formes d'interactions qui surgissent à l'occasion d'un changement brusque ou lorsque l'organisation précédemment définie ne répond plus à sa mission initiale.</p> <p>Ces nouvelles interactions (modes de relations clients nouveaux, nouveaux modes de communications, nouvelles règles commerciales, etc...) peuvent naître spontanément, elles sont initiées par les acteurs eux-mêmes soumis directement à ces contraintes ou pressions.</p> <p>Elles peuvent bien entendu être établies, et mises en œuvre d'un commun accord entre les acteurs concernés ou définies au plus haut niveau de direction.</p> <p>Leur caractère concertatif et/ou participatif relève dans ce cas d'une démarche partiellement auto-organisationnelle qui s'avère être garante de leur pertinence et de leur efficacité.</p>
AUTO-ORGANISAT	Ce qu'elle suppose ?	<ul style="list-style-type: none"> • Une compréhension globale et fine du fonctionnement de l'entreprise à chaque niveau hiérarchique. • La mesure des enjeux et des stratégies mises en œuvre • L'identification des défaillances ou déviations par rapport aux objectifs. • Un partage et une transmission rapide des flux d'information qui nourrit la compréhension de chacun (cf "réseau"). • Une capacité individuelle à anticiper les problèmes et répondre par l'innovation et la créativité aux pressions de l'environnement et du marché (cf "autonomie").
AUTO-ORGANISAT	A quoi elle répond...	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque rien n'est prévu (pas de précédent ou de référent). • Lorsque ce qui a été mis en place n'est plus pertinent, et qu'une nouvelle donne rend caduques les réponses existantes. • Au manque de temps dicté par l'urgence d'une situation qui empêche de vérifier ou valider une décision par un circuit nécessairement plus long. • L'auto-organisation permet de libérer la créativité des acteurs, multiplie l'éventail des réponses.
BIFURCATION	Comment prévenir et analyser les bifurcations	<p>L'entreprise est un système ouvert soumis aux bifurcations. Une modification brusque et imprévisible des paramètres externes ou internes de l'entreprise entraîne une déviation plus ou moins importante et durable des objectifs et prévisions qu'elle s'est fixés.</p> <p>Toute bifurcation est donc une perturbation par rapport à la loi et l'organisation de l'entreprise (voir auto-organisation).</p> <p>- Il est fondamental d'identifier les risques majeurs pouvant affecter l'entreprise et connaître le niveau d'acceptation des perturbations (notion de seuil, de risques...).</p> <p>- Mettre en place des fonctions de vigie (paramètres internes et externes) qui conditionnent l'activité de l'entreprise. La bifurcation ne se voit pas forcément si l'on n'a pas pris soin de veiller sur des signaux d'alarmes (tableau de bord, climat social, compréhension des consignes, information stratégique, marchés internationaux, indicateurs de suivi d'action, procédure de contrôle-évaluation, analyse des défaillances...).</p>
BIFURCATION	Comment atteindre différemment l'objectif ?	<p>La bifurcation peut être assimilée à un état de crise conjoncturelle. Il s'agit donc pour éviter un emballement du système de revenir aux objectifs prévus. Il s'agit dans ce cas de redéfinir les moyens, l'organisation, voire les programmes en cours ou la stratégie à court et moyen terme.</p> <p>L'augmentation des prix des matières premières ou une baisse des prix demandés par un distributeur ne remet pas en question la vie de l'entreprise, si celle-ci a pu anticiper assez tôt cette nouvelle donne et se tient prête à redistribuer les moyens pour "conserver" l'objectif (et partant, de se donner les chances de l'atteindre...).</p> <p>Une gestion de production plus efficace, une analyse de la valeur, la mise en place de groupes de progrès peuvent permettre d'améliorer la productivité et faire face à la crise.</p> <p>L'objectif peut être également revu en fonction du niveau de perturbation. Cette notion d'objectifs variables est un des éléments d'une approche stratégique. Les bifurcations s'attaquent en priorité à la "fixité" des programmes, elles ont plus de mal à défaire la souplesse et l'adaptativité de stratégies élaborées.</p> <p>Celles-ci prennent mieux en compte les zones d'incertitudes et anticipent les paramètres de perturbation. Les bifurcations ont en outre un caractère éminemment pédagogique. Elles constituent de puissantes</p>
BIFURCATION	Comment anticiper les bifurcations ?	<p>La mise en place d'une démarche de prospective apparaît comme un des éléments clés de survie propre aux systèmes adaptatifs complexes.</p> <p>Elle se caractérise par les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attention portée aux détails (les signaux faibles...). • Multi sensibilité (il faut réfléchir au futur avec le plus grand nombre possible d'acteurs => les institutionnels, les groupes de pression, la recherche, les salariés, la concurrence, les partenaires, les clients intermédiaires, les consommateurs pour une entreprise de production de biens de consommation par exemple). • Réflexion en limite de connaissance et de validité des modèles, elle tente d'échapper aux limites imposées par le cadre de référence standard (Thomson vend au Pentagone le système de téléphone cellulaire RITA qui confirme la très haute technologie du groupe, mais ignore le marché du grand public par "culture militaire", l'entreprise s'écarte elle-même du marché le plus porteur des années 90 !). • La compréhension des signaux faibles est favorisée par une vision large, donc plutôt collective, mais

CAUSALITÉ	Causalité Linéaire	Le danger d'une telle approche est de considérer qu'il puisse n'y avoir qu'une seule explication aux choses. Le type d'analyse correspond malheureusement à une vision mutilante de la réalité, car elle nous pousse à ne chercher que dans une seule voie en réduisant d'autant le champ d'investigation. Cette vision mécanique des causes possibles d'un problème n'est valable qu'avec des systèmes de check list qui présupposent l'existence de paramètres connus et parfaitement identifiés. Le diagramme Causes-Effet ne s'écrit-il pas avec un "s" à cause et pas à effet ?
CAUSALITÉ	Causalité Rétroactive	Par exemple, les démarches de qualité totale mise en place dans certaines entreprises intègrent fréquemment les éléments d'une logique de causalité rétroactive. L'observation fine d'un objet transformé à chaque étape de la production, donne une information précise qui, elle-même est analysée et permet aux opérateurs de corriger les défaillances du système. Le défaut constaté est analysé et cette analyse permet de corriger la faute. C'est donc bien le retour de l'information de l'effet vers la cause qui permet une modification du système et garantit la fiabilité du produit par régulation du process. L'entreprise connaît bien ses mécanismes sur le plan industriel, notamment grâce aux normes ISO, qui supposent beaucoup de feed-back et de régulations dans les process de fabrication. Il est cependant à regretter que les relations entre personnes soient si peu concernées par ce type de rétroaction. En effet malgré l'effet parfois désastreux qu'exerce sur nos collaborateurs, certains gestes, certaines attitudes ou mots blessants, on continue à les avoir et les professer.
CAUSALITÉ	Causalité Réursive	La dynamique de groupe et les relations humaines sont basées sur un modèle de récursivité globale, celui-ci permet de générer de la reconnaissance, de l'identité et de l'écoute, en fonctionnant selon un principe intégrateur ouvert (intégration de la différence dans la relation à l'autre).
CAUSALITÉ	Causalité & Gestion de conflits	La récursivité fonctionne selon un principe de rationalité ouverte : donner à l'effet, la possibilité de modifier profondément la cause. C'est dans les relations humaines, accepter que la parole, les idées, le style de l'autre peuvent modifier mes paroles, mes idées et mon propre style. L'autre dans ce cas me modifie et par là même change ma relation à lui, donc il se modifie aussi puisqu'il n'a plus à me combattre, mais à me convaincre. Les phénomènes de transfert, d'identification, d'imitation, de modélisation fonctionnent sur un principe de récursivité. Traiter un cadre de marxiste parce qu'il joue au même jeu qu'il reproche aux syndicalistes de jouer est une excellente façon de lui faire comprendre qu'ils peuvent sortir tous deux d'une causalité linéaire prévisible. Les partenaires sociaux cherchent à influencer réciproquement leur point de vue. C'est quand ils y arrivent qu'ils sortent du conflit sans blessures ni stigmates. En France, cette capacité de récursivité est si faible dans la négociation, que le droit du travail y a introduit l'obligation de négociation, qui ne signifie pas pour autant l'obligation d'aboutir. Le terrain d'entente ne peut se faire que s'il y a causalité réursive entre les conflictuels. La crise monétaire du peso mexicain et la mise en cause des capitaux hironnelles qui ont entraîné la chute du peso argentin, soumis deux mois plus tard aux mêmes phénomènes, ne semble pas avoir provoqué cet exemple de boucle réursive milite en faveur de ce type de causalité comme élément de régulation.
CHANGEMENT	Adaptation et gestion de Conflit	Tout changement implique presque nécessairement une réorganisation des normes et valeurs d'un système. Cette transformation entraîne une situation conflictuelle qui se décline sur trois niveaux : <ul style="list-style-type: none"> • un conflit d'identité (dépendance à la norme ou à l'état antérieurs) ; • un antagonisme sur les buts ou la finalité du système ; • un conflit sur l'acquisition, la répartition et l'usage des ressources. Ce conflit "inévitable" doit faire l'objet d'une analyse préalable portant sur 3 points : <ul style="list-style-type: none"> • l'analyse objective des enjeux, • l'analyse précise des conditions initiales, • l'analyse des motivations possibles. Il est à noter que la plupart des changements acceptés proposent une "formule" où l'énergie déployée par les acteurs est fonction de la compréhension qu'ils ont de ce changement et où la motivation exprimée dépasse les contraintes nouvelles.
CHANGEMENT	Compréhension partagée	Le changement nécessite : <ul style="list-style-type: none"> - une compréhension du sens par chacun des acteurs (la pédagogie est un moyen efficace d'accompagner le changement). - une explication claire des principes, programmes, stratégies, interactions qu'il convient de modifier et/ou de créer. - une réorientation du projet collectif. - une modification des objectifs négociés et contractualisés. - des renforcements positifs face aux obstacles et contraintes rencontrés. - une information globale sur les autres changements en cours et les résultats observés ou attendus. - une autonomie accrue permettant une plus grande réactivité (faciliter la prise de décision au plus près de l'action). - de nouveaux indicateurs pertinents d'évaluation des actions. L'adhésion des acteurs à ce nouveau projet est fonction des points ci-dessus.

CHAOS	Conditions initiales	<p>Dans un champ d'interactions donné, l'analyse la plus complète possible des conditions de démarrage et des conditions mêmes de l'action (une démarche de progrès ou de qualité par exemple) permet d'identifier des dangers probables à venir.</p> <p>Cette analyse permet d'identifier des déviations et des aléas potentiels. Elle permet, au delà du programme établi, de prévoir d'autres scénarios en fonction de l'évolution des paramètres fondamentaux, des seuils, et des hypothèses de développement qui orienteront la stratégie.</p> <p>Les conditions initiales déterminent des seuils de tolérance. Ces seuils fixent des rendez-vous avec le projet et permettent un suivi attentif à travers de nombreuses régulations prévues à l'avance.</p> <p>Rappelons ici qu'un seuil est un point de bifurcation possible à partir duquel le système peut s'emballer, la démarche risquant alors d'échouer ou de donner un tout autre résultat que celui programmé.</p> <p>L'extrême sensibilité d'un système aux conditions de départ rend cette analyse indispensable.</p> <p>On ne définit pas la logistique d'approvisionnement au fur et à mesure des avancées, pas plus que les modalités de fonctionnement du SAV après l'apparition des premières pannes quand bien même aurait-</p>
CHAOS	Désordre	<p>De nos jours une multiplicité de paramètres interviennent dans nos actions, ils résultent d'une croissance des flux d'informations, de matières et d'énergie dont on dispose et qui sont souvent indispensables à la réalisation d'une action. Par ailleurs avec un nombre de paramètres élevé, le bruit augmente au détriment de l'information.</p> <p>Il est donc nécessaire de réfléchir aux conditions de captation, d'extraction et de mise en lien de l'information, en se donnant toutes les chances de ne pas écouter que le bruit.</p> <p>Le bruit et le désordre menace et/ou parasite tout projet.</p> <p>Le désordre est donc potentiellement en œuvre à tout instant.</p> <p>Cependant le désordre est facteur d'organisation, il faut avant tout se réconcilier mentalement avec son existence.</p> <p>Nous nous appuyons sur lui pour déstabiliser un concurrent, nous nous servons de lui avec courtoisie pour influencer une réunion de travail où ça ronronne.</p> <p>Nous utilisons l'humour, manions le paradoxe en utilisant sa force et sa variété.</p> <p>Il constitue un facteur objectif d'évolution quand on sait lui opposer la force de l'organisation dans une</p>
CHAOS	Désordre, aléas, incertitudes	<p>Cette notion de désordre liée à celle d'aléas et d'incertitude démontre aussi la vanité des modèles et les dangers du solutionisme.</p> <p>Il reste à fonder une attitude basée sur la prise en compte des expériences présentes au sein d'un système à un moment donné, d'une part, et sur la capacité des hommes qui en sont détenteurs, de fabriquer des réponses adaptatives en sachant qu'elles sont précaires, d'autre part.</p> <p>L'expérience "formative", la réactivité face à un problème, la capacité d'auto-organisation, le souci du détail (ce que l'on prend à tort pour des détails), l'échange d'information, la curiosité sont autant d'éléments qui prédisposent chacun d'entre nous à affronter l'aléa à réduire ou corriger les facteurs de désordre au sein d'une organisation.</p> <p>Le sens de la précision et de l'observation s'impose désormais à chacun, il se traduit sur le plan des relations humaines et de la pédagogie par une exigence nouvelle : celle de la finesse avec laquelle doivent être traitées les personnes qui ont à faire attention à des détails qui n'en sont pas.</p> <p>Nous opposons la finesse au chaos : celle-ci permet en effet de lutter contre la méconnaissance qui no</p>
CHAOS	...et la finesse ?	<p>Cette finesse (attention, écoute, diversité d'analyse et de référents culturels, variétés des expériences prises en compte et mises en tension, etc...) permet d'analyser les parties en même temps que l'ensemble auquel elles appartiennent.</p> <p>Elle permet également d'établir des boucles entre causes et effets et de dialoguer avec des principes et des phénomènes antagonistes en tentant de les rendre complémentaires et féconds.</p> <p>La finesse, le management qualitatif comme nous l'avons décrit dans cet ouvrage, oppose la force de la diversité à la force du chaos, de la réaction qui s'emballer.</p> <p>Cette finesse ne sépare pas ce qui est mêlé, n'isole pas les parties qui sont en interaction, ne découpe pas les réseaux et pose des questions pour traiter les problèmes avec le minimum d'a priori.</p> <p>Elle est une réponse humaine et construite, non spontanée, elle traite les contingences du hasard et de la nécessité ; elle est une nécessité et nous ne pouvons pas la bâtir par hasard...L'esprit de finesse est une des qualités attendues du cerveau humain.</p>
CHAOS	Différer les réponses instinctives	<p>Le cerveau permet en effet de "différer les réponses instinctives", il permet de fabriquer des représentations du monde et des comportements pertinents de substitution à la violence, aux conflits, à la prédation et au rejet de l'autre.</p> <p>Ces comportements pourtant naturels, voire salutaires dans certains cas, ne mènent à rien d'autre qu'à des situations de conflits irrévocables où le drame doit alors se dérouler jusqu'à son dénouement tragique.</p>
CHAOS	Comportements spontanés et comportements construits	<p>Les "comportements construits" sont civilisationnels, ils introduisent, au prix d'un effort personnel et culturel souvent important, les notions telles que la volonté d'apaisement, la finesse des attitudes de compréhension, le "caring" (prendre soin volontairement à/de...) et les rites de pacification.</p> <p>Là où la sensibilité nous amène à vivre pleinement nos préférences secrètes et des liens forts, les comportements construits nous ramènent à des règles de fonctionnement non exclusives, peu spontanées, centrées sur la compréhension objective des situations et des personnes et des règles et lois du système qui demandent à être prises en compte.</p> <p>La valeur des comportements construits n'est pas moins grande qu'une "splendide spontanéité" : les règles de finesse qui permettent la "mise au point" de mécanismes volontaires de synchronisation, de coopérativité, d'écoute, de patience et d'encouragement constituent dans les relations humaines une arme contre le chaos qui peut naître du jeu des sentiments, de l'affectivité sélective et des préférences spontanées.</p> <p>Les phénomènes d'atomisation, de solitude, d'inhibition, d'égoïsme et de dégradation des solidarités</p>

COMMUNICATION	Verbal / non verbal	La communication ce n'est pas seulement de l'information verbale échangée, c'est des images, des sentiments, des émotions et du non verbal (gestes, mimiques, tics, regard, raclement de gorge, frottement sur le cuir chevelu et dans les cheveux, mouvement de tête, etc...). La cohérence entre ces deux éléments est naturelle. On peut s'amuser à simuler mais seulement dans une véritable théâtralisation des relations. Dans tous les cas, chacun voit bien la tête que vous faites quand vous dites quelque chose. Si les deux (verbal et non verbal) ne sont pas accordés, les écarts sont décelés aussitôt. Gare aux contradictions verbal/non verbal qui trahissent des discours que les gestes n'appuient pas...
COMMUNICATION	La communication, une histoire de cadres	La communication c'est réussir à se faire comprendre mais le langage ne permet pas toujours de prendre conscience des problèmes dont il favorise parfois même l'apparition. Chacun dispose de ses cadres de référence, de ses cartes de représentation, valeurs etc...et en est largement prisonnier. La confusion de ces niveaux d'abstraction est extrêmement commune, elle est source d'une mauvaise adaptation à notre environnement et aux autres. Les situations conflictuelles qui en découlent trouvent souvent leurs solutions dans le retour au "niveau de description", aux faits, ce qui permet de dégonfler les arguments des parties concernées.
COMMUNICATION	Communication/ incommunication	Aller sur la lune est relativement facile, "aller sur l'autre" bien plus difficile : communiquer c'est créer un nouvel événement à l'extérieur de soi, de façon à créer chez son interlocuteur, grâce à l'utilisation de symboles, la même perception que la vôtre. Évidemment ce nouvel événement n'est pas celui que nous avons vécu. Cette différence nous mène loin. Vers le conflit, le rejet, l'incompréhension, la colère, le refus... autant de situation que l'on voulait absolument éviter.
COMMUNICATION	La Communication polluée	Communiquer, c'est souvent rechercher de l'attention et des signes de reconnaissances. On est près à les extorquer, à les obtenir à n'importe quel prix. A cet effet on peut délibérément décider d'employer des stratagèmes qui sont une autre forme de communication, aussi "efficace" en terme d'énergie dépensée que celle que l'on vit pour obtenir la réelle compréhension de l'autre, et parfois, son accord. Ces stratagèmes consistent à rentrer dans des relations dramatiques basées sur des demandes implicites (occupe toi de moi) masquée derrière des demandes explicites (à ton avis, à ma place que ferais-tu...?). On les appelle aussi des jeux psychologiques. Il s'agit pour les joueurs de vivre le déroulement d'une série de transactions cachées et complémentaires qui vont progresser vers un résultat bien défini, prévisible et recherché. Ce type de situation se termine inmanquablement par la "récolte" de bénéfices négatifs qui renforcent les croyances négatives de la personne et paradoxalement la "nourrissent" (suivant le théorème qui veut que l'on préfère des signes de reconnaissances négative à l'indifférence). Suivant la loi qui veut que lorsque l'on a soif, on préfère boire de l'eau polluée que de ne pas boire du tout. Cette communication-là qui représente près de 50 % des échanges est basée sur le triangle dramatique. Il est à noter que de nombreux échanges démarrent dans un pôle du triangle et finissent à l'opposé. Dans ce cas majoritaire, cette mécanique sociale et psychologique apporte beaucoup à ceux qui l'ont la. Ces jeux psychologiques donnent des résultats à tout coup, c'est là leur principale vertu, ils permettent. Ils permettent enfin d'entretenir des relations avec des personnes que l'on déteste ou avec lesquelles on. L'antithèse des jeux consiste en une réponse appropriée à une demande explicite qui neutralise la demande. Dans l'exemple cité plus haut il est effectivement possible pour chacun de décider d'accorder ou non de. Le contraire des jeux, c'est la clarté. L'autonomie (voir "Autonomie") est également une bonne antidote.
COMMUNICATION	Communication / modification / rétroactio	La communication est une interaction et une rétro-action moi/moi, moi/les autres très fortes. Communiquer c'est aussi se laisser interrompre, modifier, critiquer, influencer par l'autre avec qui je communique ; Interdire cette probabilité de rétroaction, c'est interdire la communication tout court.
COMMUNICATION	Perte de charge et dévitalisation	Le phénomène de perte de charge dans la transmission d'un message et sa dévitalisation (la différence entre ce qui est perçu et ce qui est dit, entre la consigne et l'action, entre l'intention et l'impression) est potentiellement telle qu'il faut veiller à vérifier en permanence la compréhension de l'autre avec attention, finesse et pédagogie. Ceci est malheureusement généralement perçu comme une perte de temps alors qu'à terme c'est d'une perte d'échange et de compréhension qu'il s'agit. Dans une chaîne hiérarchique, où le nombre d'acteurs est élevé, ce risque s'accroît.
COMMUNICATION	Communication et conflit	Un conflit n'est jamais qu'une somme de lectures différentes d'une même question, il est nécessaire dans la communication comme élément de "désordre organisateur". A condition toutes fois que chacun apprenne à confronter les opinions en présence et à se confronter plutôt que de se soumettre ou de s'opposer.

COMMUNICATION	Communication et pouvoir	<p>Comme l'indique Jacques Salomé, "L'être humain se caractérise par le besoin fondamental d'exercer une influence sur son environnement, au travers de ses relations ; en particulier tenter d'influencer ses relations significatives et essentielles. Toute relation s'inscrit dans un rapport de forces dont l'enjeu actif, caché, voilé ou muet, se situe essentiellement à deux niveaux :</p> <p>Qui influence qui ? Qui a la position haute? Basse ? Quand ? Comment ? Dans quel domaine ? De quel type ?</p> <p>Une relation en santé est une relation dans laquelle l'alternance et le rééquilibrage des positions d'influence sont remises en cause en permanence.</p> <p>Chacun s'attribuant et reconnaissant à l'autre une place mobile dans un équilibre souple des rapports d'influence.</p> <p>On ne peut pas ne pas influencer. L'important est de ne pas confondre influence et pouvoir, influence et domination...</p> <p>Je peux proposer sans imposer, témoigner sans convaincre, influencer sans soumettre.</p> <p>Se positionner, c'est prendre le risque de s'affirmer en énonçant des désirs propres, un point de vue original, des projets personnels, des idées semblables, proches ou différentes. Et dans ce dernier cas, s</p> <p>J'exerce du pouvoir sur l'autre, quand je l'influence par la contrainte, quelle que soit la nature de cette</p> <p>J'ai de l'autorité quand j'exerce une influence en permettant à l'autre d'être plus lui-même. Avoir de l'aut</p> <p>Parfois aussi, selon la pression que l'autre exerce sur moi, je ne peux proposer qu'une relation de pouvo</p>
COMPÉTENCE	Compétence, échec et réussite	<p>Dans le domaine du travail, les compétences de chacun constituent le moyen par lequel s'élabore l'ensemble des réponses nécessaires pour gérer l'activité et les aléas.</p> <p>C'est une des vertus de la compétence, elle apporte de la sûreté et de la sécurité, la compétence c'est la garantie de disposer des outils et des méthodes nécessaires pour réussir.</p> <p>La pertinence de la solution dépend souvent des compétences mises en jeu.</p> <p>Ces compétences regroupent à la fois des savoir-faire et des comportements. C'est dans ce sens qu'il est difficile de transmettre ces compétences. L'intérêt pour les optimiser est de multiplier les situations d'apprentissage.</p>
COMPÉTENCE	Compétence apprentissage et mise en commun	<p>Dès lors, la maîtrise d'un processus de travail ne peut être obtenue que si :</p> <p>... les exécutants détiennent les compétences (et les informations...!) leur permettant de réaliser le travail décrit, mais aussi celui qui ne l'est pas (voir autonomie).</p> <p>... les exécutants acceptent de mettre en commun au moins une partie de leurs compétences.</p> <p>Ils ne le feront malheureusement que dans un cadre de collaboration donné, suffisamment clair et défini pour les rassurer sur l'absence de danger qu'il y a à investir le bien le plus rare qu'ils possèdent, celui qui consiste à savoir individuellement ou en groupe résoudre des problèmes vécus comme insolubles par tous les autres.</p> <p>L'exercice de toute compétence passe donc d'abord par la nécessité de concertation et de collaboration qui accompagnent la coordination des tâches et la résolution des problèmes.</p> <p>A ce titre une des compétences les plus importantes à acquérir au sein d'une organisation n'est pas "technique", c'est celle qui permet et accroît la capacité des acteurs à se concerter et à collaborer.</p> <p>Cette compétence, et son acquisition étant par ailleurs autant le fait de l'organisation elle-même que de</p> <p>Faute de quoi l'exercice de la compétence risque de se transformer en un acte individuel et commerc</p> <p>C'est une excellente règle sur le marché de l'emploi pour ceux qui en sont "outillés".</p> <p>Cela peut s'avérer rapidement déplorable au sein d'un système en lutte avec une concurrence âpre et p</p> <p>Une amplification de ce phénomène a abouti aux États-Unis à l'apparition de "cols d'or", personnes indi</p> <p>Dans ce cas la "partie", pas réellement intégrée au "tout", s'avère être beaucoup plus que ce tout.</p> <p>C'est une problématique que doivent déjà affronter de très nombreux secteurs d'activité : l'absence tot</p> <p>Ceci démontre au moins une chose, c'est qu'il est toujours payant de disposer de gens bien formés et q</p>
COMPÉTENCE	Diversité de talents requis	<p>La diversité des compétences au sein d'un groupe accroît la capacité de compréhension, d'analyse, et de réaction de ce groupe. La diversité des origines, des formations et des expériences doit être recherchée, elle est de nature à rendre possible la mise en œuvre de solutions innovantes.</p> <p>Toute compétence relève par ailleurs elle-même de ce principe de diversité dans le sens où elle se forme à partir des interactions dynamiques entre plusieurs types de savoirs (connaissances, savoirs, comportements, sensibilités, capacités cognitives...) et souvent plusieurs disciplines (savoir construire un pont relève de la physique, de la géologie, des mathématiques, du dessin, de la science des matériaux...).</p> <p>A contrario le recrutement par cooptation des états-majors issus des grandes écoles industrielles ou militaires fait prendre un risque considérable à l'entreprise : celui de l'uniformité.</p> <p>La conséquence en est une lecture mutilée de la réalité, la mise en œuvre de réponses standardisées face à des problèmes nouveaux, une prédominance de solutions techniques compliquées et souvent inefficaces pour répondre aux problèmes d'organisation du travail ou de management.</p>
COMPÉTENCE	L'arsenal minimum de l'apprentissage	<p>Tout apprentissage réussi d'une compétence nouvelle, provient d'une transformation des conceptions initiales de "l'élève".</p> <p>C'est en confrontant ses propres conceptions avec des informations nouvelles qu'un apprenant s'approprie véritablement des connaissances, qu'il développe une activité élaboratrice nouvelle sur la base de ce qu'il a appris à comprendre et à maîtriser.</p> <p>Tout apprentissage est en fait un changement de conception.</p> <p>Ce n'est pas un acte de transmission mais de transformation.</p> <p>Celui qui apprend doit se trouver confronté à la fois...</p> <p>...à un certain nombre d'éléments significatifs (documents, exemples, anecdotes, arguments...)</p> <p>...à un certain nombre de supports et informations formalisés (schémas, graphes, symbolismes, modèles)</p> <p>...et à des expériences passées</p>

COMPÉTENCE	Gestion des compétences	Enjeu de société et pour l'entreprise, le développement des compétences et la formation des personnes est une affaire qui suppose préparation, anticipation, adaptation et souplesse. Le plan de formation doit intégrer : les demandes de l'ensemble des acteurs, clients compris, la nécessité d'acquérir des compétences nouvelles imposées par les (nouvelles) technologies,
COMPLEXITÉ	méthode de la complexité"	Le problème est désormais de transformer la découverte de la complexité en "méthode de la complexité" ! Or une complexité que l'on peut décrire, concevoir, délimiter, cerner en est-elle vraiment une? Non, car la complexité est très largement inconcevable, elle s'applique à des éléments, situations ou systèmes sans qu'il soit même possible de les décrire complètement (la simplicité et la faible longueur d'une description est la marque d'une absence de complexité), c'est une grille de lecture, une méthode de décodage, elle rend compte d'une part non négligeable du réel, mais elle ouvre le champ d'investigation à un nombre quasi infini d'autres concepts pertinents. Si des principes d'actions sont à recommander, il faut veiller à ce que leur simplicité ne mutile pas la nature du sujet sur lequel ils prétendent agir. Tout notre problème est là, car rendre simple ce qui ne l'est pas rendrait le décodage de la situation concernée, erroné et dangereux. la "méthode de la complexité" consiste à se doter d'outils de compréhension en phase avec la situation examinée : on ne propose pas d'innovations économiques dans les échanges mondiaux sans comprendre Et il sont éminemment complexes. Le nier c'est les nier et toute solution intelligible avec...
COMPLEXITÉ	Accueillir, représenter et concevoir la complexité	Il nous semble opportun de considérer que la "méthode de la complexité" est avant tout basée sur la volonté de ne pas chercher à réduire le réel "à sa main". Modeste, la pensée complexe, associe, constate, boucle, établit des arborescences, des causalités elles-mêmes complexes et aboutit au "simple" après les détours nécessaires. Il faut d'abord comprendre, puis partager des points de vue différents en respectant les personnes qui les portent et enfin concevoir une position, une réponse très souvent étrangère aux points de vue individuels de départ. Il faudra souvent se contenter en utilisant cette méthode, d'analyser clairement quelques paramètres et souhaiter que cette connaissance partielle des données d'un problème peut être compensée par la diversité des points de vue pris en compte dans la réponse, ce qui nous met partiellement à l'abri des erreurs. Comme ces calculs complexes avec de nombreuses variables que l'on confie à des ordinateurs massivement parallèles... Par conséquent, il faut être avisé et prêt à changer d'avis. Car en fait les moyens d'investigation que me contraint à déployer toute situation complexe m'oblige n... La "méthode de la complexité" me questionne m'élargit, me renouvelle, et découvre des modèles, méth... Toute situation complexe se conçoit plus qu'elle ne s'analyse : Elle est conception parce qu'assemblage d'éléments nouveaux et inconnus. Une construction de modèle... Elle est conception en tant qu'exercice de l'intelligence, utilisation de modèles potentiels au sein des m...
COMPLEXITÉ	Système observant / système observé	La complexité (en tant que relation au monde) n'est pas que dans la nature des choses. Elle est effort pour les reconnaître. Elle nous invite aussi à relativiser le regard que l'observateur ou l'acteur pose sur les faits et par conséquent à relativiser la "qualité" de l'interprétation ou de la connaissance produite par lui. Cette connaissance est toujours liée aux représentations culturelles, à l'éducation, au statut, qui agissent comme un prisme sur l'observation et l'analyse des faits. La "méthode de la complexité" est de nature à modifier et à remodeler notre culture. On ne comprend bien que ce que l'on sait déjà. "Le point de vue crée l'objet" écrivait F. Saussure. Il faut sans doute donc arriver à circuler entre les différentes lectures et les points de vue plutôt que de les fermer et de les isoler. La "méthode de la complexité" ne suppose-t-elle pas au fond l'accession à un méta point de vue sur les différents points de vue, y compris le sien ? ...Reconsidérer son point de vue "du dehors" comme si nous n'étions plus soudain prisonnier des limites du cadre observant-observé.
COMPLEXITÉ	Changer de codes et de langages	Il faut parfois avoir l'audace d'utiliser les modes de représentation différents de ceux que l'on utilise d'habitude. Et c'est parfois nécessaire ! La lecture "financière" d'une situation donnée, n'a rien à voir avec sa lecture "commerciale". Nous l'avons déjà souligné, il faut de l'hétérogénéité pour faire une décision adaptée qui prenne en compte ce qu'il y a à comprendre. Une hétérogénéité de sensibilités, de formations, de cursus, d'expériences, de méthodes. C'est valable au sein d'une équipe sportive comme au sein d'un comité de direction.

COMPLEXITÉ	Plus c'est complexe, plus il faut donner de la précision	<p>Plus c'est complexe, plus on veut aller vite, aller au simple, à l'essentiel, à la "décision qui nous débarrasse du problème".</p> <p>Or le complexe se comprend, s'accepte, s'analyse, doit donner lieu à des synthèses et des consignes claires, précises, assez souvent longues à mettre au point et parfois longues à briefer.</p> <p>Il est impératif, dans une société où les hommes sont de mieux en mieux formés, éduqués et conscients des enjeux, de concevoir le management comme un outil d'ajustement entre le sens et la pratique. Ce qui entraîne de sa part beaucoup de pédagogie, d'écoute, de préparation...</p> <p>La "méthode de la complexité" suppose des outils permettant le briefing et le debriefing des collaborateurs.</p> <p>Ce sont des outils puissants de rassurance, de clarification et de partage des informations nécessaires au déploiement d'un programme et à l'enchaînement d'actions cohérentes menées par les acteurs concernés en toute connaissance de causes.</p> <p>Une attitude à l'opposée des managers stressés qui "n'ont pas le temps" et espèrent au fond pouvoir compter sur une soudaine autonomie des acteurs face à l'aléa sans que ceux-ci n'aient été dignement b</p>
COMPLEXITÉ	Intelligence, information et compréhension	<p>Rien ne s'obtient sans une computation importante sauf à, disposer en permanence d'une intuition illimitée et fiable.</p> <p>La "méthode de la complexité" s'appuie donc sur une compréhension renforcée des phénomènes et des éléments, basée sur un effort de pédagogie et de clarté permanent.</p> <p>La "méthode de la complexité" suppose également que l'on comprenne bien ce que l'autre n'a pas compris, pour pouvoir précisément comprendre et traiter cette incompréhension.</p> <p>C'est une tâche fondamentale pour les générations futures : maîtriser les mécanismes permettant d'intégrer les notions elles-mêmes complexes que sont l'interprétation, l'explication, l'écoute, la pédagogie, pour se doter d'outils efficaces permettant l'entendement et la computation de tous, aussi rapidement que possible et sans difficulté. Celui qui se fait comprendre et fait comprendre est plus efficace que celui qui induit la confusion.</p> <p>Tenter par tous les moyens d'abolir le temps et la distance quand il s'agit d'échanger des marchandises est intéressant, certes, il est tout aussi rentable de se donner les moyens d'accélérer les mécanismes de compréhension et de traitement des idées.</p> <p>Donner à comprendre devient donc un acte de management, il ne s'agit plus de communiquer, mais de La compréhension, l'entendement et la computation.</p> <p>Le management aura à fabriquer de la pédagogie et des comportements adaptés pour fabriquer de l'int</p>
COMPLEXITÉ	Repenser notre rapport aux autres	<p>Les notions qui définissent la complexité et particulièrement celles d'inter-rétro-action, d'antagonismes complémentaires et féconds, et de régulation doivent être l'un des points d'appui du management moderne.</p> <p>Il apparaît en effet clairement que la production des nouveautés et qualités qui vont enrichir le système est partiellement liée aux antagonismes entre les acteurs qui inter-rétro-agissent en permanence.</p> <p>Et qui connaissent bien les mécanismes cités-ci-dessus.</p> <p>En ce sens, l'autre, subordonné, égal ou supérieur, n'est jamais un "ennemi" : il est différent, il est un opposant constructif, il dispose d'autres outils d'analyse.</p> <p>Pour que tel soit le cas il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que les règles d'affrontement (degré de liberté, d'expression, critères d'évaluation conduisant à des récompenses et sanctions, critères de prise de décision,...) soient précisément définies. • que, d'autre part, soient connus et admis le projet et les contraintes de l'entreprise. <p>La "méthode de la complexité" suppose que la régulation fine des tensions entre les parties du système soit l'une des missions majeures du management.</p> <p>L'entreprise complexe doit désormais intégrer ce que nous proposons d'appeler les antagonismes contri</p> <p>Ce sont les contributions de chacun mises en tensions qui garantissent la pérennité d'un projet collectif</p>
CONDITIONS INITIALES	Analyse des enjeux	<p>Là où l'entreprise est relativement bien outillée sur le plan technique (méthodes HACCP et AMDEC, conduite de projets, assurance qualité en conception, méthode Merise et Pert notamment) elle est démunie et ne prête pas assez d'attention à l'analyse des enjeux, aux différentes logiques en œuvre, aux raisons des opposants et des alliés potentiels, aux risques liés aux facteurs humains et aux aspirations des personnes elles-mêmes.</p> <p>Nous allons nous limiter à repérer quelques écueils évitables.</p>

<p>CONDITIONS INITIALES</p>	<p>Le projet, de la lucidité et de l'investigation d'abord</p>	<p>Les exemples de projets qui échouent sont très nombreux et les causes de ces échecs souvent évidentes a posteriori. La première cause d'échec est liée au fait que la question des conditions de réussite est rarement posée comme telle a priori. La seconde cause d'échec est que le projet entraîne par sa dynamique propre une tendance naturelle à renier ou à contredire certaines règles de fonctionnement spécifiques développées et acquises précédemment par le système au prix d'un grand effort. Au début, la dynamique l'emporte mais très rapidement les règles momentanément transgressées, reprennent le dessus. Une recherche préalable de la cohérence permet dans bien des cas de ne pas tomber dans cet état de contradiction inutile, tout à fait préjudiciable à la réussite du projet. Il est à préciser ici que cet "état de contradiction" est perçu par les acteurs comme un conflit de logiques que l'on prend à tort pour des résistances au changement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'exemple réussi du lancement d'une démarche de régulation entre deux services dans une centrale thermique, il nous a été possible d'éviter l'échec en nous posant tout simplement la question à quels éléments devraient-on faire impérativement attention ? quels étaient les "détails" à prendre en compte ? qui devions nous rencontrer, pourquoi, combien de temps ? Trouver les réponses appropriées à ces questions nous a demandé un très gros effort d'écoute et d'imagination. • Dans l'exemple du lancement d'une démarche de communication interne et externe type projet d'entreprise La démarche engagée avait trois dynamiques, une pour le discours, une pour le budget et une troisième. De plus il fallait "faire dans les délais", or le temps ne consacre que rarement ce que l'on fait sans lui. En fait, on s'engage à écouter les gens et en faire une nouvelle règle dans l'entreprise alors que l'on ne fait que faire des promesses intenables, même si elles procèdent d'une naïve bonne intention, c'est miner le terrain.
<p>CONDITIONS INITIALES</p>	<p>Le détail, est-il bien un détail ?</p>	<p>Toute activité nouvelle est soumise à l'observation attentive des acteurs qui sont extrêmement sensibles à des éléments qui n'ont parfois de l'importance qu'à leurs yeux et qui sont souvent difficiles à identifier : le seuil de l'acceptation ou du rejet est donc franchi en fonction d'éléments très ténus (discours, attitudes, informations, arguments, perceptions...) qui vont néanmoins exercer une influence déterminante. Le fait qu'ils nous paraissent parfois invraisemblables, par ailleurs n'enlèvent rien de leur importance. Il nous faut souvent reclasser un détail en catégorie poids lourds !</p>
<p>CONDITIONS INITIALES</p>	<p>Quelques éléments pris à tort pour des détails</p>	<p>de légers décalages entre la pratique et la parole... des échelles de priorité inversées en fonction de l'interlocuteur... des règles hyper strictes respectées seulement par ceux à qui on veut les imposer... un principe de transparence affirmé mais non constaté par les gens... des différences de traitement sensibles et constatées publiquement... des principes clés tombés en désuétude... des arbitrages (ressources par ex...) ressentis comme une injustice... La liste est longue des éléments que nous minimisons ou auxquels il est trop facile de ne pas accorder de l'importance, toute méconnaissance (dévalorisation) du réel conduit à cristalliser les positions de chacun autour de la valeur relative qu'il se fait de la nouveauté. Valeur relative qui devient position, positions qui entraînent des clans. A partir de là les échanges, les interactions, la communication se font uniquement en mode conflictuel. Chacun sélectionnant alors les seules informations convaincantes pour son camp et hostiles pour le camp devenu adverse.</p>
<p>CONDITIONS INITIALES</p>	<p>Comment piloter les événements ?</p>	<p>Un bon moyen pour déterminer des conditions initiales favorables consiste à répondre au questionnaire de la page 34 et aux grilles des pages 35 et 36. Plus l'analyse est fine et menée par des personnes de sensibilités différentes, plus le potentiel de lucidité est grand et la préparation forte. Le hasard ne sourit qu'aux gens bien préparés, disait Pasteur. L'entreprise se pilote plus à partir de ses projets (changement et transformation avec de nouvelles conditions initiales) qu'à partir de ses structures (organisation actuelle modifiée avec le temps avec plus ou moins de bonheur sur la base des conditions initiales de départ et de quelques ajouts). Les structures doivent être adaptées en fonction des projets et non le contraire. Structures qui vont, une fois adaptées, permettre le niveau d'interaction qui favorise l'émergence d'autres projets ambitieux, mobilisateurs et réalistes. Structures qui vont, une fois adaptées, permettre la réussite d'une grande partie de ces projets. L'analyse des conditions initiales au moment du lancement d'un projet est donc le révélateur des caractéristiques du système, de ses contradictions, du fonctionnement de ses structures, de ses logiques. On comprend pourquoi il devient capital d'y accorder du temps, ce que cette approche vise n'est ni plus</p>
<p>CONTRAINTES</p>	<p>Comprendre et élaborer des contraintes en toute lucidité</p>	<p>Une entreprise organisée comme un système adaptatif complexe donnera à ses acteurs la possibilité de bien comprendre les principes en vigueur, les enjeux, les missions, les différentes activités, l'organisation, etc... en permettant de participer à leur élaboration, définition, validation. Elle favorisera également l'adaptation et l'amélioration permanentes de cette organisation par la mise en place de moyens et de structures permettant l'identification en commun de ce qu'il faut bien nommer les contraintes externes. Contraintes qu'une organisation s'impose aussi à elle-même en définissant ses propres règles d'organisation, élaborées parfois avec l'aide des acteurs et en comptant sur le discernement de tous. Il s'agit dans ce cas des contraintes internes. La possibilité de participer à leur élaboration est un facteur d'enrichissement de l'organisation. Les contraintes sont mieux comprises et mieux acceptées quand elles font l'objet d'un contrat négocié et renégociable. Ce travail d'implication des acteurs vise également à amortir les contraintes internes non négociables et les contraintes externes qui pèsent parfois de tout leur poids sur le système (rentabilité, part de mar</p>

CONTRAINTES	Sans contrainte de gréement point de voilure à gonfler au vent	Imaginons même que les dirigeants adoptent un management basé sur une concertation portant sur l'organisation générale de l'entreprise : eh bien les débats devront quand même être engagés suivant des règles contractuelles, des contraintes précises et acceptées par tous, élaborées éventuellement en commun. Dans ce cas la contrainte limite, statue, cadre et permet. Pas d'autonomie sans contrainte.
CONTRAINTES	Diminuer le poids des contraintes, un devoir	Réduire autant que faire se peut les contraintes que l'organisation fait peser sur les salariés doit être une préoccupation permanente des dirigeants, dans une société soumise par ailleurs à de fortes pressions. Il s'agit de concevoir un management "réducteur de contraintes". Dans les entreprises où la pression des contraintes est vécue comme un stress, in fine la légitimité de la contrainte dépend : - du niveau de conscience et d'appréciation des enjeux de chaque acteur dans l'entreprise, - du sacrifice que chacun est prêt à consentir pour le bien commun de l'organisation, - de la motivation qui pousse chacun à agir, - de la reconnaissance, des retours et des incentives que l'entreprise accorde à ses salariés.
CONTRAINTES	Contraintes et auto-organisation	Le développement des pratiques d'auto-organisation (groupes autonomes, groupes de résolution de problèmes, auto-contrôle) permet d'accroître l'Autonomie des acteurs, et d'optimiser par conséquent les contraintes internes de l'entreprise en permettant aux personnes de définir des normes de fonctionnement au plus près des préoccupations et des objectifs les concernant. Les démarches Qualité ont souvent amélioré la réactivité des opérateurs et ont permis une régulation et un contrôle au plus près de l'action et du client. Elles ont pu induire de ce fait des phénomènes d'auto-organisation qui ont été à l'origine d'une mobilisation des salariés autour de cet enjeu. Ces démarches ont permis à la fois l'émergence de nouveaux codes de conduite, de règlements et de solutions adaptées à des problèmes qui n'étaient pas même identifiés jusqu'alors.
CONTRAINTES	Contrainte & autonomie	Quand la contrainte cadre intelligemment un potentiel d'action susceptible de régler des problèmes non résolus, elle apporte à l'organisation de nouvelles opportunités à saisir et de nouveaux moyens, elle rend exploitable ce potentiel d'action. Le cas contraire peut également se produire, bien sûr, où l'on observe des contraintes qui entravent et n'ont que ce seul effet. Elles sont désespérantes puisqu'elles limitent et conditionnent le potentiel, qui de la sorte a toutes les chances de diminuer avec le temps. Elle sera par ailleurs d'autant mieux assimilée qu'elle s'intègre dans un espace d'autonomie et d'auto-organisation.
DÉMOCRATIE	Démocratie et organisations ?	Le choix d'un concept éminemment politique appliqué comme principe d'action dans le management des organisations peut paraître hasardeux. Cependant il apparaît clairement que la démocratie est un exemple intéressant de construction d'un système complexe reconnu d'ailleurs universellement comme modèle de gouvernement des hommes. Nous ne prétendons naturellement pas transposer ce type de gouvernement dans l'entreprise, ce qui dans cette hypothèse n'aurait aucun sens mais d'encourager plutôt la prise de conscience des dirigeants sur le parallèle audacieux que nous pouvons établir. Nous avons souhaité introduire cette dimension pour montrer que le mode de gestion des ressources humaines dans un système d'organisation complexe doit encourager, à l'instar d'un gouvernement démocratique un principe de diversité et de libre expression.
DÉMOCRATIE	Quelques constats	Il résulte de cette réflexion les constats suivants : • La contrainte, d'une façon générale, ne peut se justifier que s'il y a conscience partagée de son bien fondé pour les besoins du système (production, politique, social, économique...) • La contrainte est acceptée plus facilement dès lors qu'elle s'applique à l'ensemble des personnes engagées dans le système sans exception et qu'elle est une réponse à un risque ou menace de l'environnement (et compris par tous comme tel) qui met en péril la survie de l'entreprise.
DÉMOCRATIE	Réflexion concertée	"Il résulte de cette réflexion les constats suivants : • La contrainte, d'une façon générale, ne peut se justifier que s'il y a conscience partagée de son bien fondé pour les besoins du système (production, politique, social, économique...) • La contrainte est acceptée plus facilement dès lors qu'elle s'applique à l'ensemble des personnes engagées dans le système sans exception et qu'elle est une réponse à un risque ou menace de l'environnement (et compris par tous comme tel) qui met en péril la survie de l'entreprise. Elle est a fortiori encore mieux acceptée lorsqu'elle est le résultat d'une réflexion concertée face à un problème dont on recherche en toute honnêteté la solution. • La légitimité d'une décision dépend moins du statut de la personne qui l'a initiée que de l'efficacité attendue par tous qu'elle est censée apporter. La confiance est basée sur les compétences plus que sur la fonction. • Comme un système démocratique, une entreprise, doit développer une organisation en partie capable de prendre en compte les divergences d'opinion (sans préjudice pour les personnes qui les expriment) et à intégrer le plus possible ces divergences dans une stratégie de développement (politique) • Le principe d'unitas-multiplex trouve une application dans la mise en place de commissions gouverner • Dans l'entreprise, la mise en place de groupe de progrès, de résolution de problèmes, de groupes qu On peut même supposer qu'une réflexion transverse indépendante des secteurs d'activité, des métiers Tout système dynamique en prise sur son environnement immédiat se doit de réfléchir sur ces possib • Le développement des organisations citoyennes est une tentative de réponse à ces enjeux. Peut-on p • Des actions d'insertion en faveur des jeunes en difficulté ou en voie de marginalisation sont mises en Ces actions ont une influence sur la vision et l'estime que les salariés ont de leur propre entreprise. Elles sont importantes car elles permettent surtout de traiter les ressources humaines globalement su "

DÉSORDRE	Une tentative infructueuse	Toute tentative de réduire le désordre est désespérée. La volonté souvent témoignée de formaliser à l'excès l'organisation pour éviter l'apparition d'un désordre quelconque conduit parfois à une dépendance si grande des acteurs à la norme qu'ils deviennent incapables de réguler ou de s'adapter à la moindre anomalie constatée. Le remède peut être pire que le mal. Dans les entreprises où le management a permis de libérer les initiatives, d'encourager l'innovation, de développer la polyvalence, des formes d'auto-organisation ont pu émerger, elles ont notamment permis d'augmenter considérablement la réactivité des acteurs, de développer un sentiment d'autonomie et permettre une mobilité plus grande des salariés sur les postes de travail.
DÉSORDRE	Une tentative à mener quand même	Quelles sont donc les conditions à créer pour permettre de répondre efficacement au désordre ? Chaque entreprise se doit d'encourager un état d'esprit, un confort psychologique qui autorise les salariés à intervenir à tous les niveaux de l'entreprise et d'alerter les responsables lorsque le problème qui surgit dépasse leur propre compétence. Ce droit d'ingérence est fondamental, il permet à l'entreprise d'anticiper les bifurcations possibles, et doit toujours être récompensé indépendamment de la pertinence de l'intervention. Les salariés doivent avoir la possibilité de modifier un processus en cas d'anomalie ou de défaillance du système. Les dirigeants doivent favoriser la mise en place de groupes de résolution de problèmes et engager des consultants-experts capables de coacher les groupes de travail afin de créer les conditions d'auto-organisation des équipes (apprentissage de l'autonomie). Tout système se doit d'assurer une qualité et une neutralité de l'information, mais surtout de vérifier la compréhension et l'interprétation que chacun peut en faire en lieu et place qu'il occupe. L'entreprise doit développer un tableau de bord permettant d'analyser les indicateurs clés de son dével
DÉSORDRE	Manager, ménager, veiller à...	Elle se doit de mettre en place un système de veille sociale, technologique, commerciale et économique susceptible de prévenir les risques de perturbation possible qui affecterait son fonctionnement (augmentation du prix de revient, développement de nouveaux produits concurrentiels, grève des transports...) et prévoir autant que faire se peut des solutions alternatives (internalisation ou externalisation de fonctions, sous-traitance, alliances...) L'entreprise doit multiplier les opportunités de relations informelles pour permettre de s'appuyer sur des compétences et des relations nouvelles qui peuvent autoriser de nouvelles collaborations ou démarches. Il faudra accepter qu'un certain nombre de structures, de services, de secteurs, puisse dégager des plages de temps ouvertes à la créativité, à des pratiques d'improvisation, à l'expression des talents individuels...
DÉSORDRE	Des réseaux pour faire face au désordre	L'organisation en réseau peut être une réponse pratique face aux pressions de l'environnement et à ses aléas. Elle permet notamment : - de réguler les actions au plus près du terrain, de s'adapter en fonction des données nouvelles, de traiter plus rapidement des défaillances constatées ou de répondre plus efficacement à de nouvelles problématiques, - de maximiser la qualité des interactions dans une relation à la fois autonome, dépendante, et complémentaire. - de développer une solidarité organique qui permet de favoriser une meilleure répartition de charge, d'apporter une flexibilité plus grande, une réponse plus complète, un maillage de compétences adaptées au projet.
DÉTERMINISME	Des effets et des résultats...	Le déterminisme suppose un changement prédictible, or la multiplicité des paramètres de l'environnement (internationalisation des marchés, vitesse croissante des flux...) ne permet pas forcément, a priori, de déduire la nature du changement et les conséquences qu'il peut entraîner dans les organisations. Il y a loin des effets réels aux résultats visés. On peut toujours décider et agir, mais il y a le champ dans lequel toute action s'inscrit. Cette "inscription" modifie automatiquement l'action elle-même et donc les conséquences prévues (voir l'écologie de l'action).
DÉTERMINISME	Des causes et des effets ...	De plus, un effet recherché ou subi, qu'il soit négatif ou positif, n'est que très rarement le produit d'une cause unique. La cause d'une "grande conséquence" peut également être le fruit de ce que l'on a pris à tort pour un détail, ou d'un détail que l'on avait même pas identifié. La cause d'une "grande conséquence" peut enfin être le fruit d'une petite dérive du système, qui bouclée sur elle-même, s'amplifie jusqu'à avoir des effets disproportionnés et, bien entendu, imprévisibles.
DÉTERMINISME	Déterminisme et complexité...	Le déterminisme ne peut prendre en compte une réalité globale et complexe, ni même les phénomènes de récursivité et de rétroaction présent dans les systèmes complexes : ...le retour d'informations, ...le retour de l'effet sur la cause, ...l'amplification des effets de détail due aux inter-rétro-actions bouclées. Le déterminisme met en avant une logique linéaire et ordonnée, or l'ensemble des paramètres internes et externes, en interaction constante, peut produire des effets induits ou pervers plus importants qu'une simple relation causale linéaire.
DÉTERMINISME	Déterminisme et simplification...	Le déterminisme appliqué à l'entreprise fonctionne soit selon un modèle utile quand il décrit des mécanismes connus et réellement prévisibles (il en existe...) soit selon un modèle beaucoup moins pertinent quand il est linéaire et mutilant (yaca faut qu'on). Il tend de ce fait à gommer les spécificités qualitatives existantes au profit d'une grille d'analyse commune simplifiante (elle a peu de chances de rendre compte de la totalité de la situation...), il s'agit par exemple des grilles de qualification, des fiches de postes, des conventions collectives, des organigrammes, des modes d'organisation et procédures, etc. Si celles-ci sont utiles elles ont un effet pervers qui consiste à figer la réalité dans des modalités souvent artificielles et de toutes façons condamnées rapidement à devoir évoluer.

DÉTERMINISME	Déterminisme, stratégie et programme...	Cependant le déterminisme est important car il permet de mettre en place une stratégie à partir d'hypothèses et de scénarios vérifiables. Le choix des options ne peut se faire que si l'on prend en compte ces relations déterminées qui influent directement sur la décision de changement ou sur l'action. Le déterminisme est la base qui permet d'élaborer des programmes. Les notions de probabilités, de risques statistiques, de sécurité sont issues de modèles déterministes (l'augmentation des matières premières entraîne automatiquement l'augmentation des prix de revient, un taux d'absentéisme de x % entraîne une baisse de la productivité de y %, l'augmentation du prix des carburants entraîne l'augmentation des coûts de transport).
DÉTERMINISME	Incertitude	Toute tentative de gommer l'incertitude paraît vaine et il nous faut malheureusement accueillir le hasard comme une opportunité dans les affaires du monde, sans pour autant nier l'existence d'un déterminisme capable d'orienter précisément le cours des événements. Ce sont ces déterminismes connus, identifiés et pratiqués, qui entrent comme ressources dans l'analyse des conditions initiales et permettent d'anticiper en partie l'évolution des systèmes.
DÉVELOPPEMENT DURABLE	La problématique des problématiques reliées	Notre lucidité, notre capacité à appréhender les problèmes et nos possibilités de trouver de solutions opères, dépendent avant tout de la complexité du mode d'organisation de nos idées. La notion de développement durable questionne ces capacités dès lors qu'elle traite avec des problématiques où de nombreuses dynamiques sont à la fois séparées, autonomes et incluses les unes dans les autres. Cette notion tisse de fait une trame extrêmement complexe entre des problématiques déjà difficiles à appréhender, chacune isolément. Ce qui est neuf c'est qu'elles doivent être appréhendées inter-rétro-activement sur un plan global (terrestre). C'est en fait la capacité de régulation des sociétés humaines sur leur propres finalités, leurs capacités de production, leurs liens à leur environnement et leur capacité à rendre possible le bonheur de des acteurs qui est ici interpellée...
DÉVELOPPEMENT DURABLE	Une éthique de la reliance	Jamais l'intelligence humaine n'avait eu à affronter pareille difficulté et pareils dangers. Un mode de "penser" capable de relier et de solidariser des connaissances disjointes et de prendre en compte des domaines d'action jusqu'alors traités de façon disjointe, serait donc peut-être capable de se prolonger en une éthique de la reliance et de la solidarité entre Humains On peut alors supposer qu'il "suffit" aux humains de relier et de solidariser les connaissances pour produire une pensée elle-même solidaire et reliée. Solidaires dans leur perception des problèmes et reliés dans la mise en œuvre de solutions qui prendraient acte de la reliance de ces mêmes problèmes. Une pensée, la notre, qui deviendrait alors capable de ne pas s'enfermer dans le local et le particulier mais de concevoir les ensembles... Une pensée qui serait dès lors apte à favoriser le sens de la responsabilité et celui de la citoyenneté. Au niveau limité et court terme de notre action immédiate comme au niveau étendu de la planète et du long terme. La réforme de pensée aurait donc des conséquences existentielles, éthiques, économiques, sociales et culturelles. L'humanisme ne serait plus être porteur de l'orgueilleuse volonté de dominer l'Univers, mais l'expression de la mise en place des régulations utiles capables d'alerter toutes les instances de prise de décision des sociétés. Ou plutôt un horizon éthique, la recherche du bonheur durable et du progrès civilisationnel au présent et à l'avenir.
DÉVELOPPEMENT DURABLE	DD et entreprises	Pour les entreprises, l'économie du développement durable porte sur une vision de long terme, sur l'environnement (management environnemental, la dématérialisation, la transition du produit vers le service, l'écologie industrielle...), le social et la ressource humaine (management intégré, indicateurs de développement durable), et enfin le territoire : développement local et comportement des multinationales dans les différents pays. La recherche d'une meilleure régulation de l'économie et du commerce mondial fait jouer un rôle croissant aux outils économiques, permettant d'internationaliser les coûts environnementaux et sociaux (fiscalité et marchés des droits à polluer) et de favoriser les démarches volontaires (certification, labels, etc...). Une meilleure allocation des financements vers le développement durable mobilise des investissements privés grâce à des informations environnementales et sociales sur les entreprises (indicateurs de développement durable et fonds éthiques) et sur les projets, ainsi que l'aide publique au développement.
ÉCHANGE	Une notion élargie	Dans l'entreprise, la relation salariale est une forme d'échange. Elle ne peut néanmoins se réduire à un simple contrat contribution / rétribution. La reconnaissance du travail ne peut se limiter à la définition du niveau de qualification et d'un statut. L'échange de biens doit être complété par un programme implicite où le bien-être est valeur d'échange également. La nécessité de gérer la complexité implique de développer autonomie, polyvalence et initiative. Or, ces qualités ne peuvent se développer que s'il y a reconnaissance minimum réciproque entre les parties. L'échange est conditionné par le niveau de satisfaction et d'attente des individus (ou parties). Donc l'émergence d'une forme d'échange plus riche dépend, in fine, de la capacité des décideurs à générer un climat relationnel global favorable et à créer les conditions de multiplication d'interactions, ceci, bien sûr à tous les niveaux de l'organisation (hiérarchie et réseaux). Une bonne organisation doit faire l'impossible pour diminuer la précarité et développer une économie de signes de reconnaissance forte et variée (Qualité et commodité des locaux, ergonomie et variété des services). L'entreprise doit multiplier les situations d'échanges à la fois avec le client et avec les salariés. Ces moments sont des moments de "vérité" qui permettent de libérer la parole et de questionner le système. Aucune de ces rencontres et réunions ne doit bien sûr ressembler de près ou de loin à des moments de routine. Enquêtes de satisfaction, d'image, interviews non directives, enquêtes internes, analyse des relations p...

ÉCHANGE	Eviter les frustrations	<p>Dans un monde d'échanges et de communication où les techniques et les médias sont si nombreux et permettent donc toutes sortes de connections possibles, ni les relations de travail au sein des entreprises ni le management ne savent offrir un éventail de richesses identiques en matière d'échange et de signes de reconnaissance.</p> <p>A la diversité des moyens techniques s'oppose donc une relative pauvreté des échanges interpersonnels.</p> <p>Comment gérer ce décalage autrement que par une frustration assez importante ?</p> <p>La valeur des échanges est ce qui donne existence et cohérence à un système.</p> <p>L'ensemble des mécanismes de la communication ne sont possibles que par des échanges sous toutes ses formes : conflits, tensions, partage, émotions, etc...</p> <p>Ce qui n'a rien à voir avec la communication qui désigne le plus souvent l'ensemble des techniques et médias, l'échange c'est le processus par lequel les gens s'opposent, s'entendent et se comprennent.</p> <p>Être équipé de moyens de communication ne suffit donc pas pour générer une bonne qualité d'échanges, ou des échanges équilibrés (ce qui est la nature même d'un échange).</p>
ÉCHANGE	Communauté ou vassalité ?	<p>La société de l'information généralisée que nous sommes en train d'élaborer propose deux options, largement antinomiques :</p> <p>Le modèle Microsoft™ qui prétend au leadership uniformiste en matière de maîtrise des systèmes de gestion de l'information (OS, programmes de base, liaisons internet, réseaux, cellulaires, etc...), on parle du leadership de Microsoft, les droits d'entrées payants sont sans cesse de plus en plus contraignants et coûteux</p> <p>Le modèle Linux™ qui est gratuit d'accès et qui fonctionne en grande partie sur la base d'un enrichissement permanent réalisé par les utilisateurs eux-mêmes qui sont libres d'y apporter des fonctionnalités supplémentaires. On parle de la communauté Linux. Le foisonnement des apports enrichit la richesse du système, qui se trouve mise à disposition de la collectivité mondiale.</p> <p>Il est à noter que les deux systèmes utilisent les mêmes outils, les mêmes circuits, les mêmes moyens de communiquer, à peu de choses près.</p> <p>Allons nous faire allégeance au modèle vassalitaire ou opter pour un principe de communauté ouverte ?</p>
ÉMERGENCE	Le principe de diversité	<p>Une entreprise immergée dans un environnement complexe doit s'assurer en permanence d'un niveau de diversité et de variété suffisant pour permettre le développement de formes adaptatives capable de répondre aux aléas de l'environnement.</p> <p>La difficulté principale du manager sera alors d'inciter au rapprochement de ces diversités présentes en suggérant des collaborations nouvelles.</p>
ÉMERGENCE	Interactions entre les individus	<p>Il est important de souligner que la présence d'une diversité des parties ne suffit pas pour qu'il y ait une émergence.</p> <p>La qualité nouvelle ne peut émerger de la juxtaposition des diversités. Les parties du système doivent agir les unes sur les autres, de manière généralisée.</p> <p>Ces relations réciproques contribuent à créer de nouvelles qualités.</p> <p>De même qu'une société démocratique est inconcevable sans interaction, c'est-à-dire sans un débat d'idées entre ses membres, une entreprise est inconcevable sans interactions réciproques entre ses différentes parties.</p> <p>Les responsables politiques comme les dirigeants d'entreprises ont à développer un rôle d'animation que leur absence empêche souvent d'assumer.</p> <p>Cette fonction d'animation doit être le premier acte de management dans les organisations complexes, or les pratiques courantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ...d'évitement (ne pas poser la question, pour ne pas avoir à chercher la réponse), ...de division des services, ...de cooptation discrète, ...de délégation mal établie, ...portent un préjudice considérable au développement des organisations et empêchent souvent les interactions de s'établir (je ne me sens pas autorisé à, ce n'est pas mon rôle, on a cassé notre groupe)
ÉMERGENCE	Interactions et cadres	<p>Les interactions peuvent s'exprimer au sein d'un bord solide qui les permet, les facilite et les "contient". En effet c'est le bord qui autorise la pression interne et l'expression des antagonismes, notamment, à condition qu'il soit posé dans les valeurs du système (c'est un des constituants essentiels de ce bord) que ces derniers soient possibles voire, souhaités.</p> <p>Il appartient donc à la direction de mettre en œuvre des valeurs en fonction du niveau et de la nature des interactions souhaitées.</p> <p>Le bord protège l'organisation des aléas de l'environnement et permet d'accroître la pression interne, parfois nécessaire à l'élaboration des réponses adaptées au traitement des pressions externes.</p>
ÉMERGENCE	Le rôle des dirigeants	<p>Les dirigeants de l'entreprise en sont un des éléments moteur, non pas dans le sens où ils seraient au-dessus des autres acteurs, les considérant comme de simples exécutants de leurs ordres, mais plutôt dans le sens où ils amèneraient les acteurs à créer toujours davantage d'interactions entre eux.</p> <p>Car seul un système riche en interactions permet l'apparition des émergences.</p> <p>Donc, dans les entreprises riches en interactions apparaîtront des qualités émergentes qui contribueront à son développement.</p> <p>Sachons, enfin, que le principe d'émergence s'applique à tous les domaines faisant appel à un certain nombre de variables en interaction mutuelle.</p> <p>Dans une économie guidée par un souci d'optimisation et de transfert d'expérience ou de compétence, l'animation des interactions devient un élément stratégique de gestion des ressources humaines.</p> <p>La créativité et le développement interne d'une entreprise dépend alors de la capacité peu conventionnelle pour un dirigeant à offrir de nouvelles opportunités d'interactions entre les individus à partir des déclinaisons et combinaisons des spécificités et compétences de chacun.</p>

ENTROPIE	Entropie et contraintes	Lié à la dégradation et à la désorganisation inéluctables que toute organisation et que tout système produit en s'organisant, le concept d'entropie nous permet de mesurer que la consommation d'énergies de toutes sortes se fait au détriment des sources d'approvisionnement. Consommer de l'énergie, c'est la détruire. Ceci fixe une contrainte importante ! Ce rappel invite peut-être à une relation de prudence vis-à-vis de l'environnement, mais il instruit avant tout un principe qu'il est nécessaire de s'approprier avec lucidité.
ENTROPIE	Entropie , tensions dynamiques et finalités	Toute énergie dépensée dans l'entreprise doit l'être au moins au nom de finalités précises. A détruire l'énergie, autant le faire au nom d'intérêts, ou mieux encore de motifs pertinents. La mobilisation des acteurs (très consommatrice "d'énergie personnelle", donc entropique) doit se faire au nom d'enjeux précis et compris. La stratégie, les finalités, les objectifs, les moyens, la tactique, les structures définis et retenus dans une entreprise doivent prendre en compte qu'une énergie consommée est une dépense définitive. Dépenser à bon escient est toujours plus profitable. La motivation est une "énergie d'investissement" particulièrement délicate à mobiliser, il est donc nécessaire de la susciter avec finesse. La précision de ces "éléments de mobilisation" (stratégie, finalités, objectifs, moyens, tactique, structures) contribuent par leur pertinence et leur finesse à y parvenir. Ils orientent, canalisent, anticipent, permettent la compréhension et rendent beaucoup plus féconds les tensions objectives et réelles entre acteurs et entités.
ENTROPIE	Entropie, communication et changement	Dans une entreprise l'entropie s'applique à ce que l'on appelle les "pertes de charges" liées à la non communication ou au fait qu'un message a l'étrange capacité de perdre rapidement son sens par les déformations successives qu'infligent les différents acteurs aux informations qu'il contient. Cette "perte de charge" peut s'avérer catastrophique, (consignes déformées, points de contrôles oubliés, acteurs mal ou pas informés, objectifs déformés ou absurdes, impossibilité de trouver des raisons de s'investir, mobilisation "cassée"...), l'entropie joue alors à plein. L'énergie des personnes est dépensée en vain. L'écoute, la reformulation, les techniques de briefing et de debriefing, le temps de préparation, les phases d'ajustement qui apparaissent comme autant de séquences que l'on n'a jamais le temps d'organiser par manque de temps permettent en fait de réguler et d'optimiser les ressources dès le départ : le projet sera mieux compris, connu, détaillé, "approprié", les informations reçues seront intégrées, les acteurs seront respectés, rassurés, les acteurs disposeront de marques, de repères, de jalons. La réussite est en quelque sorte mieux assurée. Les incidents et dérives diminuent. La consommation d'énergie et de travail est plus pertinente. L'entropie La production de chacun peut servir à tous, les ressources dont disposent les parties peuvent et doivent Ceci se vérifie particulièrement dans le cas de processus de changement. Ceux-ci sont parfois menés à Prendre le temps de la compréhension n'est donc qu'une "entropie" à première vue. Souvent cette dépe
ENTROPIE	Entropie et synergie	Dès lors il apparaît évident que la mise en phase des personnes et des différentes entités d'une entreprise, leur mise en synergie réelle est économe des efforts à réaliser, de l'énergie à dépenser, du travail à fournir. Même si cette mise en synergie représente un premier investissement de travail, de temps et d'efforts, elle permet une économie de moyens dans le temps en évitant notamment les risques de dysfonctionnement.
FINALITÉ	"Ne pas mettre la charrue avant les bœufs..."	La notion de finalité suggère l'idée que toute action a une vocation, un but défini par le système lui-même (cas des systèmes vivants et des organisations humaines) ou par son concepteur (système mécanique). Dans les organisations humaines, la finalité est commandée par la motivation d'un acteur ou d'un groupe qui impulsent une volonté, une dynamique, une action. En ce sens, la finalité se démarque de l'objectif dans la mesure où ce dernier a une durée provisoire, éphémère, il peut être en effet remis en question, réévalué en fonction des perturbations de l'environnement et ajusté à la finalité de l'entreprise. L'objectif est donc une étape intermédiaire entre l'action et son dessein ; la finalité, elle, est un préalable. Dans l'entreprise les finalités des actions engagées doivent être clarifiées et comprises des acteurs, à défaut d'être bien sûr, élaborées par eux.. Par exemple, la Qualité dans une entreprise est constituée d'un ensemble d'objectifs quantifiables, dont la finalité reste la satisfaction du client, sans préjudice de celle des salariés et des actionnaires.

FINALITÉ	Cohérence des actions	<p>Les organisations humaines et en particulier l'entreprise ont besoin de finalités qui garantissent le sens et la cohérence des actions entreprises par chacun (au nom de quoi sommes-nous prêts à nous battre...au nom de quels principes décidons-nous de rester ensemble avec la volonté partagée de réussir).</p> <p>La compréhension globale de tous est le prix à payer pour réussir. Ce travail et cette pédagogie des finalités, ce "partage" sont par ailleurs des axes fondamentaux de management aujourd'hui.</p> <p>L'objectif comprend des données quantitatives, techniques ou matérielles que l'on peut aisément soumettre à l'évaluation ou au contrôle, la finalité détient elle, un caractère éminemment qualitatif.</p> <p>Elle suppose généralement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un cadre de valeurs et de références partagées (culture du métier, compagnonnage, comportements, croyances, état d'esprit...) qui se "travaille". - une adéquation entre le projet de la personne (ou un mode de vie et de représentation) et celui de l'entreprise. - une transparence des enjeux et des règles (charte de comportement, capacité de régulation des conflits, reconnaissance des différences, droit à l'erreur, haut niveau de confiance et de loyauté...). - un renforcement positif des rôles ou missions qui incombent à chacun indépendamment des logiques
FINALITÉ	Pas de discrimination	<p>A ce titre une finalité partagée suppose l'absence de toute forme de discrimination, de privilèges, d'ostracismes, de représentations négatives, de méconnaissances, de symbolique de dominance, etc....</p> <p>Le caractère technique et coercitif des organisations tend à transformer les moyens en objectifs et la règle ou la norme en finalité, en perdant de vue ce qui est l'attachement de l'homme au système qu'il contribue à enrichir et son besoin de se sentir appartenir à une communauté de destin (besoin d'appartenance, et de proximité, conscience de fierté).</p> <p>Les efforts à consentir n'ont plus le caractère d'un sacrifice, mais d'une motivation personnelle dictée par une finalité positive.</p>
FINALITÉ	Des raisons de s'engager	<p>La finalité est un moteur, une "cause" (à défendre). On vérifie ce point sur les produits que certaines entreprises savent inventer comme des "causes"... La réussite d'Apple, Body shop, Swatch, Ikea, se vendent parce que ce ne sont pas seulement des produits mais un style, un concept, une cause... pour les clients et pour le personnel.</p> <p>La finalité permet d'introduire de l'image et du symbolique dans nos actions et les recharger en sensibilité, en émotion, en finesse.</p> <p>Le projet d'entreprise est une étape souvent importante dans cette tentative de définir un sens et une finalité, il devient alors nécessaire de définir un cadre éthique (normes et valeurs) et de valoriser l'engagement de chacun autour de ces principes.</p> <p>Dans une économie ouverte sur le monde, une entreprise bordée par quelques principes et valeurs humaines fortes, peut résister plus facilement aux pressions de l'environnement tout en restant perméable aux changements inévitables, c'est typiquement le cas des démocraties.</p> <p>C'est également ce que recherchent parfois les entreprises qui essaient de développer en interne et vis-à-vis du public, le concept de "citoyenneté".</p>
FLUX	Flux tendus ?	<p>La notion de flux est une question importante dans l'entreprise. Elle s'est souvent déclinée depuis quelques années autour de la notion complémentaire de flux tendu .</p> <p>La capacité de traitement des flux (entrée-production-sortie) et leur circulation au sein d'une entreprise ou d'un service révèle l'importance stratégique que recouvre cette notion dans un environnement marqué par une croissance exponentielle de la quantité et de la vitesse de diffusion de l'information.</p> <p>Comment à la fois endiguer un flux ? Celui de l'infopollution ? L'accueillir comme une donnée normale. Lisser sa variabilité dans le temps ? Le désordre de l'information est normal. Répartir les traitements "sur" les personnes "qui vont bien", en fonction des sensibilités ad hoc ?...Tout le monde ayant la sienne. Distinguer le signal du bruit ?...L'un va avec l'autre. Observer, distinguer, amplifier et réduire à la fois ? Savoir porter attention aux signaux faibles ?</p>
FLUX	Une histoire de hall de gare	<p>Pas de méthode mais sûrement trois principes simples :</p> <p>Personne ne place ou ne déplace les 250 000 personnes qui traversent la salle des pas perdus de la gare St Lazare entre 12 H et 13 H chaque jour ouvrable !</p> <p>Le temps pris à le faire par un service d'organisation central supposerait un encadrement très important, des moyens de signalisation hyper efficaces, une formation des acteurs longue fastidieuse et coûteuse, des risques énormes et des résultats non garantis. Bref la complication d'un tel mécanisme nous encourage à faire plus complexe : laisser l'autonomie de chacun s'exprimer ; le laisser se diriger où il doit, chacun porteur de son projet, de ses finalités dans un cadre simple où quelques principes connus de la majorité prévalent (on ne se marche pas dessus, on ne joue pas à tamponner le vis à vis, on demande, etc...).</p> <p>Et le tour est joué.</p> <p>Le flux pourrait presque doubler sans conséquence. A condition toutefois de prévoir ou d'adapter les canaux de circulation aval et amont de cette grande salle à cet accroissement.</p>

FLUX	Les trois principes	<p>Mais quels sont nos trois principes ?</p> <p>Principe n° 1 : réticuler</p> <p>Principe n° 2 : autonomiser</p> <p>Principe n° 3 : considérer les gens comme des porteurs de sens</p> <p>Réticuler : le meilleur système de répartition des contraintes c'est d'accroître le nombre des appuis. Les traverses supportent par leur nombre les rails qui supportent le poids des essieux du train. Dans l'entreprise les détenteurs potentiels d'une "mission de compréhension et d'accueil de l'information" sont aussi nombreux qu'il y a de salariés. Chacun est destinataire, centre de tri, de réexpédition.</p> <p>Si s'exprimer, parler et communiquer ne sont pas assimilés à un risque !</p> <p>Autonomiser : chacun étant porteur de valeurs et d'analyses il est capital de donner à chacun le droit/devoir de faire la synthèse de ce qu'il a vu, compris, détecté.</p> <p>L'information doit frayer, circuler, descendre et remonter les courants. Il faut apprendre aux gens à le faire, les former et surtout leur donner confiance...</p> <p>En faire une valeur et une pratique d'entreprise paraît primordial. Il faut en fait apprendre à gérer l'abondance (l'info) par la simplicité (des grilles assez simples de décodage et de transmission maîtrisées)</p> <p>Tout cela est à rajouter dans le "bord-cadre" du système (voir émergence et système). Une entreprise doit structurer les gens comme des porteurs de sens : la seule façon d'apprendre à informer est d'être soi-même porteur de savoir. D'avoir compris. L'entreprise "doit" devenir un centre de compréhension généralisé : enjeux, défis, solutions. Chacun est détenteur des problèmes qu'il connaît, des solutions dont il est porteur.</p> <p>Que chacun puisse écrire sur un cahier d'écolier géré ce qu'il estime devoir faire l'objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'une réponse • d'une solution • d'une prise en compte (respect et reconnaissance de celui qui apporte son information)...
HASARD	Le hasard ne peut naturellement constituer un principe d'action	<p>Il nous invite cependant à la vigilance et à saisir les opportunités telles qu'elles se manifestent dans l'irrégularité des événements et données aléatoires qui entravent le cours de nos actions et condamnent parfois des programmes patiemment élaborés.</p> <p>Le seul recours que nous possédons est d'interroger alors notre propre système en regard de ses constituants qui sous l'effet du hasard peuvent perturber le fonctionnement de l'organisation.</p> <p>Le hasard est d'autant plus puissant et déstabilisateur qu'il "s'attaque" à la rigidité et à l'ordre. Le formalisme excessif, tout ce qui concourt dans l'entreprise à dicter les comportements, à figer les interactions, à encourager l'inhibition, la dépendance, les rapports symbiotiques, développe de fait une hyper sensibilité à l'imprévu et laisse généralement les organisations de ce type sans défense.</p> <p>Les organisations "ordonnées" n'apprécient guère le hasard dont elles dévaluent et méconnaissent le rôle.</p>
HASARD	Déterminisme et hasard	<p>La culture du déterminisme absolu (de la causalité unique, du "yaka" faucon, du modèle solutionniste) et de l'efficacité technique qui accompagnent souvent le discours productiviste se trouve paralysée par l'aléatoire. Le hasard est alors vécu par tous comme le symbole d'une mort annoncée qui porte le deuil des certitudes, de l'harmonie et de l'équilibre établi.</p> <p>Comment mettre en place les conditions sociales et techniques propres à réduire l'inquiétude que le hasard suscite dans les organisations humaines ou dans les comportements de ceux qui ont décidé qu'il "n'entrerait pas dans leur vie".</p>
HASARD	Autonomie et hasard	<p>Le premier principe consiste à encourager l'autonomie des individus en donnant à chacun les moyens (information, formation, délégation de responsabilité, possibilité d'alerte, prise en compte des suggestions...) et ressources (outils, procédures de contrôle ou d'évaluation,...) indispensables à l'organisation de sa fonction ou mission.</p> <p>In fine, l'expertise réelle des individus doit être reconnue, valorisée et développée. Elle définit un champ d'observation et de vigilance naturelles (réactivité et pro-activité) qui accroissent la qualité des actions individuelles et qui profitent en retour à la collectivité.</p> <p>L'expertise individuelle est liée en outre au potentiel d'autonomie, elle permet une plus libre expression des talents et spécificités.</p> <p>Elle permet également de réduire l'incertitude et l'angoisse liée aux événements aléatoires qui ne vont pas manquer de surgir.</p>
HASARD	Incertitude, risque et hasard	<p>La conscience du risque peut alors reposer individuellement sur la responsabilité de chacun, solidairement attaché à l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Encore faut-il que les individus puissent se sentir autorisés à intervenir en étant à l'abri des jugements, des critiques ou sanctions en cas d'erreur qu'il sentent peser sur eux et qui les entravent. N'oublions pas qu'un problème complexe a rarement une solution unique et évidente. Celle-ci niche souvent au creux d'un domaine d'expertise rare, dans la tête de personnes qui ne se rencontrent pas assez...</p>
HASARD	Stratégie, finalité et hasard	<p>Se donner les moyens d'atteindre malgré tout les objectifs fixés, tel doit être l'état d'esprit dans lequel nous devons aborder le hasard.</p> <p>Mais cela nécessite de la part des dirigeants et des cadres, notamment, une pédagogie et un engagement qui permettent de mettre en avant des notions telles que : les concepts et les idées, la stratégie, les valeurs, les finalités, les convictions, en résumé, un désir d'action, une exemplarité et un devoir d'excellence qui émule et stimule la performance de chacun.</p>
HASARD	Conditions initiales et hasard	<p>Toute stratégie de développement ou de diversification doit veiller en permanence aux conditions initiales qui vont permettre d'affirmer un projet dans son environnement.</p> <p>L'extrême sensibilité à ces conditions est un facteur de risque permanent, il est indispensable, dans l'optique d'une gestion de projet, d'envisager des scénarios de développement ou d'abandon en fonction d'événements aléatoires possibles.</p> <p>Cela signifie mettre en œuvre les outils d'évaluation permanente, d'identifier les dérives possibles, et de prévoir des mesures correctives qui peuvent être pré-programmées.</p> <p>Comment pourrait-on traiter autrement le problème... ?</p> <p>Nous devons opposer au hasard notre détermination et penser qu'il est un passager clandestin permanent.</p>

IDENTITÉ	L'identité émerge	<p>Une carte d'identité précise les nom, prénom, date et lieu de naissance, nationalité, adresse, taille, photo et empreinte digitale d'un individu, définit ainsi ses particularités.</p> <p>Ce qui est vrai pour le physique, les sciences cognitives, les neuro-sciences, la psychologie peuvent l'établir pour tout ce qui est d'ordre psychologique, et l'anthropologie générale pour tout ce qui codifie le rapport de la personne à l'espace, au temps, ainsi qu'au rapport avec tous les autres membres de son groupe ethnique.</p> <p>Ce qui est nouveau depuis l'apparition de la problématique de la complexité, c'est la découverte que les processus identitaires sont d'une extrême finesse et d'une subtilité rare.</p>
IDENTITÉ	Imitation & reconnaissance	<p>Pour ce qui est de l'entreprise, il n'est pas exagéré de penser que des personnes qui ne se sont pas choisies et qui vivent dans des rapports hiérarchiques de surcroît, c'est-à-dire dans l'impossibilité de réagir naturellement comme ils le feraient d'ordinaire, ont toutes les chances de se blesser et de ne pas toujours se traiter avec respect.</p> <p>L'identité de quelqu'un, ce qui fait qu'il se sent vivre, peut aller jusqu'à l'ordonnement méticuleux et symbolique de son bureau, à la distance entre la chaise et le bureau, à la façon d'accrocher un pardessus à un porte-manteau ou au contraire de le laisser sur un fauteuil.</p> <p>Le ton de la voix, la hauteur du regard, la posture, sont des signes identitaires. En agissant de la sorte on s'identifie à telle personne qui, dans l'enfance ou au cours de la vie, a donné de la reconnaissance. On imite un père ou, au contraire, on fuit et contredit telle attitude que l'on détestait chez lui.</p> <p>En réalité, l'on peut dire que toutes nos attitudes sont identitaires, en ce sens qu'elles visent toujours à ressembler à quelqu'un qu'on admire et à fuir les comportements de personnes qui ont inspiré peu de plaisir. De plus, un grand nombre de ces pratiques sont inconscientes. Il faut voir là la raison de nombre de conflits.</p>
IDENTITÉ	Des processus subtiles	<p>Un exemple très simple peut illustrer toute la subtilité des rapports humains : un dirigeant entre dans le bureau d'un subordonné en commençant à parler avant même que ce dernier n'ait eu le temps de lever la tête, occupé qu'il était par un dossier ; selon la nature, l'éducation, l'histoire personnelle du subordonné, une action aussi simple et courante peut être vécue comme parfaitement naturelle chez un nerveux ou un sanguin colérique élevé parmi des frères et sœurs, ou totalement injurieuse, insupportable, intolérable par un lymphatique, enfant unique et élevé dans une ville calme de province.</p> <p>Que faire ? Comment accorder ces différentes attitudes devant la vie ?</p> <p>La solution nous semble passer par une compréhension générale de la part de tous les acteurs de cette réalité identitaire fine.</p> <p>Cette dimension du comportement étant admise, une attention particulière de la part des uns et des autres du mode de fonctionnement de chacun peut permettre un ajustement adéquat des comportements et des attitudes quotidiennes.</p>
IDENTITÉ	Phénomènes subtiles	<p>Les phénomènes identitaires sont par essence des phénomènes subtils et difficiles à identifier puisqu'ils ont été construits le plus souvent pendant l'enfance et l'adolescence et par rapport à l'environnement donné très spécifique de la personne.</p> <p>L'effort qui consiste à ce que chacun respecte chacun dans son identité est une attitude moderne, subtile et dont les résultats sont considérables et sans commune mesure avec l'investissement consenti.</p> <p>Les acteurs se détendent, prennent confiance, disent enfin leurs problèmes, les managers savent demander, et même exiger, sans malentendu, les vexations au quotidien, qui sont le lot courant des entreprises et qui en paralysent la dynamique, s'évanouissent. La bonne foi peut apparaître.</p>
INFORMATION	Captation et intelligibilité des Données	<p>Etant donné leur multiplication récente et à venir, il faut prévoir de donner les moyens à l'ensemble des personnes chargées de les traiter (ce terme recouvre par commodité l'ensemble complexe de la chaîne de traitement des données aboutissant à de l'information pertinente pour le système, aujourd'hui ou demain...) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation au travail collectif et contributif. • Maîtrise des outils de travail contributifs. • Formation à l'utilisation et à la consultation d'applications type serveurs de données. • Formation et entraînement au requêtage et à la rédaction de conditions logiques de recherche. • Lecture et travail sur des documents pédagogiques de type Comsol™. • Formation et maîtrise des outils de classification, de création d'arborescence et d'orientation. • Pratique des bases de données thématiques. • Pratique de la rédaction de rapports d'étonnements. • Apprendre à identifier les critères discriminants pour les autres, pour soi, pour les concurrents, pour les différents départements de l'entreprise. • Apprendre à développer des grilles de lecture rapide et à pratiquer la lecture rapide. • Apprendre à poser des questions et les poser jusqu'au vide, • Formation au classement, physique, électronique, etc... • Formation des managers et des gens susceptibles de verrouiller quelque chose à "donner sur un réseau" • Investir dans des outils de recherche thématique. • Apprendre à considérer des outils comme Internet et les avatars qui vont lui succéder, non comme de simples outils. • Etc...

INFORMATION	Travailler le Mental	<p>Il faut pour affronter les flux d'informations qui vont nous concerner réconcilier notre mental avec des termes et des concepts au quotidien qui nous font toujours peur à ce jour et qui sont "livrés avec le flot" :</p> <p>le chaos, l'incertitude, l'aléa, la multidimensionnalité nécessaire dans notre rapport au monde et aux autres, la recherche de nombreuses sources de connaissance et de savoir, en allant du côté où l'on ne penche pas spontanément :</p> <p>la musique, la peinture, l'épistémologie, l'entomologie, les différents courants de la psychologie humaniste, l'anthropologie, la sémiologie, l'étiologie, l'éthologie, la linguistique...etc.</p> <p>Tous les mots de cette succession de termes qui vous seraient inconnus, rentrent parfaitement dans la catégorie "du côté où l'on ne penche pas spontanément". Où nous devrions aller au moins une fois. C'est pas mal et souvent très excitant et drôle.</p> <p>Il faut s'entraîner à travailler ses affects et ses émotions et ses connaissances et vérifier de temps en temps ses savoirs pour devenir de bons facteurs d'information.</p> <p>Il faut également apprendre à travailler les ingrédients des concepts que l'on emploie tous les jours, il faut</p> <p>...un client ...la Qualité ...la relation client-fournisseurs ...le management. ...etc</p>
INFORMATION	Information et inhibition	<p>Il faut probablement retravailler aussi le rapport au pouvoir.</p> <p>Dans un monde où des données sont de nature à garantir les conditions du succès, on ne sait pas bien à l'avance qui a les bons capteurs pour la réception, qui a les bonnes grilles pour la traduction et pour simplifier, qui sait où stocker quoi en attendant éventuellement que cela serve...</p> <p>Le rapport au pouvoir porte intrinsèquement le risque d'inhibition qui dans bien des cas empêche la libre circulation des informations.</p> <p>Le rapport à l'autre c'est avant tout un rapport d'information, puisqu'établi de système à système, comment détatayloriser le rapport hiérarchique aussi pour ces raisons-là ?</p> <p>Comment éviter le rapport de force là où il faut simplement plus de coopération et plus de synchronisation.</p> <p>L'information passe très peu, voire pas du tout, entre deux personnes qui ont instauré des relations symbiotiques de type Parent/enfant, dominant /dominé.</p>
INTERACTION	Conflits et tensions	<p>Trois niveaux possibles d'interaction.</p> <p>Relation arbitraire : l'une des deux parties ne peut même pas exprimer son point de vue ou de façon incomplète...</p> <p>Antagonismes : deux points de vue s'opposent librement, la conclusion et la décision appartiennent à un seul des protagonistes. Les avis sont reconnus.</p> <p>Tensions dynamiques ou antagonismes féconds : lecture différente d'une même question => la décision est imprédictible, elle appartient au groupe des personnes en présence.</p>
INTERACTION	Reconnaissance, sinon rien	<p>Renoncer à comprendre la spécificité de l'autre, elle est de toute façon invraisemblable, il faut simplement l'accepter ; l'autre a son paysage, il faut apprendre à fonctionner dedans... le premier niveau d'interaction avec l'autre consiste donc à le "prendre" tel qu'il est.</p> <p>La ligne de force d'une sagesse moderne n'est-elle pas la compréhension ?</p> <p>D'abord se débarrasser de ce que les gens n'acceptent pas du tout qu'on leur fasse, qu'on leur dise...après seulement on peut discuter. Le second niveau d'interaction avec l'autre consiste à se débarrasser des scories qui entravent la communication.</p> <p>Par scories nous entendons :</p> <p>les surnoms et qualificatifs mal supportés, les qualités et défauts attribués à tort, la reconnaissance partielle des compétences, la mauvaise foi volontaire, des formules perçues par l'autre comme blessantes, la méconnaissance des espaces appropriés d'interaction (personnel ≠ collectif), l'absence de définition précise des modes de relation et d'échange, etc...</p>
INTERACTION	Un code de bonne conduite	<p>Dans un monde qui tente par tous les moyens d'abolir les délais et les distances on ne peut se passer d'un haut niveau d'interactions interne pour disposer des moyens de traiter les interactions avec l'extérieur.</p> <p>L'organisation doit donc veiller à se structurer en recherchant la qualité, la diversité et la quantité des interactions nécessaires au fonctionnement du système.</p> <p>Elle doit même aller jusqu'à préciser celles qu'elle favorise et encourage, et celles qui sont bannies parce que dangereuses.</p> <p>Il existe une "éthique de l'interaction" qui doit comme beaucoup d'autres choses être connue et pratiquée par les acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des interactions qui s'exercent dans la bonne foi et dans la confiance, par exemple. • Expliciter les "règles de paroles" (limites connues et codifiées de ce que je m'autorise à dire et à contredire). <p>Toute pratique qui veille à réduire le niveau d'interaction provoque un niveau de réactivité faible et de forte inertie (adaptation -je fais ce qu'on me demande- et suradaptation -je ne fais que ce que je crois que l'on va me demander).</p> <p>Ces pratiques appauvrissent les relations humaines et ne permettent pas d'affronter l'aléatoire. Soumis C'est alors un principe de discrétion, de confiance, de cooptation qui règne dans l'entreprise en se sub</p>
INTERFACE	C'est aux maillons les plus faibles que l'on juge un système	<p>Les autoroutes de l'information posent en fait le problème des nœuds d'interface. La nature d'un système complexe et maillé voit en fait sa qualité globale conditionnée par le nombre et la qualité de ses interfaces et la structure du réseau.</p> <p>Les interfaces et la structure du réseau sont en fait des points de répartition de charge, quand ils sont bien conçus et dimensionnés.</p> <p>Une autoroute à 6 voies qui débouchent sur une 4 voies ne supportera aucune surcharge de trafic déversé de l'une dans l'autre.</p> <p>Un excellent système de recueil des besoins prospectifs de la clientèle n'a aucune chance d'être transformé en nouveaux produits si le service marketing, chargé de les analyser et de les traduire en prototypes, est surchargé ou ignore qu'il doit remplir cette mission...</p>

INTERFACE	Coordonner et réguler les flux	Fluidifier, c'est ce que doivent permettre en fait de faire les interfaces, prenons l'exemple des ronds-points : leur but est de maximiser la vitesse d'échange, de fluidifier le trafic et d'augmenter la sécurité. Leur nombre croît de façon exponentielle depuis 5 ans. Jusqu'au jour où leur capacité de fluidification sera inférieure aux charges de trafic qu'ils assument aujourd'hui de façon excédentaire.
INTERFACE	Organiser et formaliser l'interface	La gestion des interfaces posent par ailleurs de très concrets problèmes d'organisation et d'organigramme : en effet elles sont rarement prises en compte dans la structure même des entreprises. Ou à titre anecdotique, tant il nous paraît que le prise en compte réelle doit faire l'objet de soins beaucoup plus grands. En effet une interface ne se rajoute pas aux activités des personnes ou des secteurs qu'elle met intimement en relation, elle est partie intégrante de leur activité et doit être définie avec précision sur le plan des missions respectives en interface, les modalités d'évaluation et d'audits, les droits et devoirs respectifs, les moyens de communication etc...
INTERFACE	Des fiches d'interface	Il faudrait procéder de fait comme pour les fiches de mission et de poste en établissant des fiches d'interfaces... Celles-ci comprendraient : La description des prestations et services fournis par les services en interface. La description de la détection des besoins et des attentes exprimées et implicites des services en interface grâce, notamment à des enquêtes qualitatives. L'identification des services qui traduisent en spécifications ces attentes et ces besoins. Ces spécifications décrivent ce que le service fournit. La définition des modalités d'application de la prestation de ces services (procédures ou contrats éventuel(le)s qui seuls sont à même de garantir une maîtrise de ces prestations. Ces procédures décrivent comment le service sera fourni. Les modalités d'évaluation des services. La description du système d'évaluation de suivi éventuel des prestations du service central.
INTERFACE	Système Qualité et interface	Le développement des systèmes d'assurance "qualité" a permis de mettre en lumière la nécessité d'interfaces permettant de recentrer l'information de l'ensemble des services, de la traiter puis de la redistribuer pour action ou correction aux différents services concernés. Ce type de démarche a également permis de mettre en place des systèmes d'information circulant et de navette, notamment au sujet des actions correctives et préventives. La prise de conscience de la relation client-fournisseur interne a permis à la fois d'attirer l'attention sur les éléments d'interactions prioritaires dans les entreprises et de créer de ce fait des interfaces indispensables à la résolution de problèmes techniques et humains mettant en jeu une diversité d'acteurs et de flux en inter-rétro-action constante. La mise en œuvre de normes et de procédures standardisées est alors un moyen d'organiser un langage commun permettant une régulation fine des processus de gestion des flux, de transformation et de distribution. L'organisation de la qualité doit alors être conçue comme une interface (et non une finalité) permettant le recueil des données, la mise en commun des moyens et la traduction de ces données en
MACHINE	Les machines vivantes	La notion de machine telle qu'elle nous apparaît maintenant, met l'accent sur une conception nouvelle qui nous invite à intégrer une fonction générative présente dans les machines vivantes, biologiques et sociales. La machine sociale, politique, humaine possède une vertu de production, de reproduction et une capacité générative qui lui permet de se reconstituer, cette dernière peut être d'ailleurs renforcée ou inhibée par l'environnement. Dans ce sens l'activité de transformation dans l'entreprise est productrice d'être pour l'homme-machine et pas seulement d'objet. La valeur intégrative du travail a contribué à produire de l'identité et donc de la vie, aujourd'hui notre impossibilité à concevoir de l'identité en dehors de ce rapport de production nous invite à réfléchir sur l'extrême précaution à prendre pour permettre à chacun de continuer à être producteur de soi en continuant à produire pour la société
MACHINE	Un mode de management adapté	Nous devons à partir de ce constat inventer un management "génératif" qui permet à la fois la production et l'affirmation de soi par un système de récompense. C'est le lien vital et social qu'il convient de réintroduire dans le système de production des objets, c'est le désir d'être, et d'être reconnu comme personne que nous devons prendre en compte. Il convient donc de donner aux gens la capacité et les moyens de se régénérer, de trouver l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs qu'on est censé leur avoir fixés. L'homme s'auto-détermine, s'approprie ou pas ce qu'on lui propose, se prend d'enthousiasme ou d'aversion et n'oublie rien : l'homme est à traiter avec finesse, respect, reconnaissance. Cependant, en tant que machine, l'homme, s'il reçoit les "bonnes entrées" (l'homme est un "état de flux") en termes d'information, d'échanges, d'interactions, d'attention, est aussi capable d'une régularité dans ses comportements, idées, réactions, sentiments, très grande et l'on peut prédire alors avec beaucoup plus de force son comportement. En ce sens il est redevenu une machine "prévisible".
MACHINE	La capacité d'auto-organisation des "machines"	la machine humaine s'auto-organise (biologie, régulations, pensée, gestes, fonctionnement, sensibilité, etc...) bien plus qu'elle n'est organisable de l'extérieur. Cependant dans un système de production d'objet où l'homme est à la fois produit et producteur, nous devons veiller à ce que l'environnement produise de la reconnaissance et de l'identité qui sont les seuls ingrédients capables de produire de l'être. La lassitude, la fatigue du producteur est une réponse à l'incapacité de nos organisations à reproduire le sentiment d'exister. La résistance aux changements est d'autant plus forte qu'elle ne perçoit pas les raisons qui les motivent, ni la ré-compense que l'homme peut alors en tirer sous l'angle de la satisfaction à être. La naissance de l'industrie et des machines artificielles ont accompagné la division du travail et la standardisation des produits. Cette modification du rapport de production a anéanti la capacité générative de l'homme en limitant sa fonction créative. Handicapé de la réflexion qu'il portait sur sa propre production, l'homme-machine ne peut plus désormais produire de soi qu'en regard de l'autre.

ORDRE	Commande et organisation	<p>L'ordre peut être défini comme un principe de commande et d'organisation dicté par l'observation de répétitions et de régularités en œuvre dans tout processus de transformation, de création, de fabrication.</p> <p>Dans ce sens une organisation "ordonnée" comprend nécessairement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la définition des tâches et missions - le référentiel des procédures - des fiches d'organisation de travail et d'interactions entre les postes - l'ensemble des mesures correctives et préventives attachées aux différents postes et les comportements à adopter en cas de défaillance ou de panne. <p>Il est important de mentionner que la multiplication des procédures peut transformer le principe d'ordre en contraintes notamment lorsqu'il porte directement atteinte à la capacité d'auto-organisation des acteurs, à l'initiative des individus, leur autonomie et compétences.</p> <p>Poussé à l'extrême, l'ordre se transforme en mot d'ordre qui casse toute originalité, créativité, désir de bien faire, tensions nécessaires.</p> <p>Il produit alors de l'homogène.</p>
ORDRE	Répétitions et régularités	<p>Un principe d'organisation basé sur l'ordre, consiste à rechercher systématiquement les répétitions et régularités, alors qu'il convient d'encourager également la capacité d'auto-organisation, qui seule permet de répondre efficacement aux bifurcations, hasards, incertitudes.</p> <p>On ne peut pas facilement motiver les acteurs autour de méthodes et de fonctionnements standardisés.</p> <p>L'éloignement du manager par rapport aux réalités de l'activité de transformation et de production induit chez lui le sentiment que l'activité en question est répétitive et qu'elle peut être ordonnancée simplement .</p> <p>D'où des méconnaissances conséquentes possibles : la répétitivité sera recherchée là où la complexité de la situation appelle des réponses graduées et différentes en fonction des cas.</p>
ORDRE	Un cadre, oui, absolument rigide, non	<p>Ce qui apparaît comme régularité, stabilité et répétition est souvent perçu par le salarié, et à juste titre, comme une opération complexe.</p> <p>L'identité au travail se construit dans la singularité et non dans la catégorie. La valeur du travail ne peut ni être méconnue, ni faire l'objet de simplifications abusives.</p> <p>L'ordre des choses n'est finalement apparent que de loin, il est important d'accorder attention à ce qui n'est pas un détail pour l'autre et qu'il est capable de traiter en modulant ses interventions autour de principes, de doctrines, de métriques connues, certes, mais qui laissent à l'action un champ de déploiement varié.</p> <p>S'il doit être recherché dans les situations répétitives où sa formule excelle, l'ordre doit être évité toutes les fois que l'enchaînement des opérations fait appel à des capacités spontanées et créatives de réaction du système.</p> <p>Le cadre de référence et les conditions de l'action doivent être pris en compte, mais il faut avant tout inciter le système à prendre en compte les enjeux, finalités et contraintes qui cadrent naturellement son déploiement et ses activités.</p> <p>Cet ordre là est plus efficace que les ordres construits et appliqués tels quels : il permet aux acteurs de Si le désordre de leur réaction est important c'est qu'ils n'ont pu aller au bout de l'analyse de ces enjeux. La pédagogie des contraintes et le débat font plus en matière d'ordre que l'ordre lui-même : des acteurs. Dans un deuxième temps il lui appartient de donner des consignes univoques à appliquer. Mais on peut</p>
ORDRE	Ordre et compréhension des messages	<p>Compte tenu d'une règle de base en matière de communication, nous insisterons ici sur la nécessité d'accompagner la transmission des ordres, des précautions nécessaires : ce que j'ai transmis c'est ce que l'autre a compris.</p> <p>Partant de ce constat, il convient de se doter des outils de vérification ad hoc tels que briefing et debriefing, définis dans ce support, qui permettent de comprendre ce que l'autre a réellement compris. Et de rectifier le tir en conséquence...</p> <p>L'ordre n'est pas exécuté du fait de sa transmission, or les personnes qui donnent à ce mode de communication toute leur préférence, ont souvent tendance à croire qu'il suffit de transmettre.</p> <p>La logique d'exécution est plus complexe. Elle suppose une compréhension qui doit être dans la majorité des cas, vérifiée.</p>
ORGANISATION	Organisation et comportements	<p>Le passage à la modernité, c'est-à-dire vivre et manager dans le monde complexe, enchevêtré et imprévisible que nous avons fabriqué, implique une certaine forme de rupture : il ne s'agit pas, selon nous, d'amender un système, de l'assouplir par endroits, il ne s'agit pas de rajouter quelques signes de délégation et d'autonomie dans une masse de signes qui restent autoritaires, il s'agit d'installer la confiance entre les acteurs, de le faire avec constance, dans les actes comme dans les paroles, si l'on veut qu'elle soit productive.</p> <p>Dans la société complexe où nous vivons, il est souhaitable que le comportement des Managers évolue. Pour que chacun décide vraiment de s'impliquer et "d'en être", pour que les dynamiques et les talents individuels permettent des actions concertées, il faut établir de nouveaux rapports.</p>

ORGANISATION	Solidarité et loyauté	<p>Ces nouveaux rapports de confiance et de respect peuvent favoriser des attitudes plus productives que celles que nous avons les uns envers les autres et qui génèrent principalement de l'inhibition, du retrait, de la résistance, là où nos aspirations à partager d'autres sentiments doivent être encouragées.</p> <p>Des attitudes et des comportements nouveaux qui positivent les actions et qui ne peuvent véritablement se développer que dans une démarche positive, concertée et négociée.</p> <p>Comment ?</p> <p>Il y a nécessité de travailler à définir clairement au sein de groupes de travail naturels (forcés en fait, puisque personne n'a choisi personne !...) ce que nous n'acceptons pas que les autres nous fassent ou nous disent et que nous considérons injuste.</p> <p>Sans avoir à se justifier des raisons qui motivent ces demandes précises ; ils appartiennent à l'ordre de l'intimité et de notre histoire.</p> <p>Débarrassés solennellement de ces cailloux que nous nous mettons dans les chaussures les uns des autres nous allons pouvoir envisager la possibilité de collaborer.</p> <p>Cette charte qui a valeur de garantie pour tous, parce qu'en échange de contraintes générales discutées</p>
ORGANISATION	Être une personne comme personne ?	<p>Ces apports visent en fait à permettre le passage...</p> <p>... de la logique de l'obéissance (Je me soumetts à des conditions de relation qui ne me conviennent pas, mais j'y gagne la tranquillité de la passivité et la possibilité de n'avoir qu'à prendre très peu de risque).</p> <p>... à la logique de la responsabilité (la nature de nos relations, élaguées des scories qui les rendaient pauvres et parfois douloureuses, encouragent maintenant ma participation et sollicitent ouvertement mon implication).</p> <p>L'inhibition est un dur ennemi de l'efficacité.</p> <p>Nous entendons ici l'inhibition comme une entrave profonde à l'expression des talents et spécificités qui font la personnalité de chacun. Une personne inhibée a perdu une part sensible de ses moyens.</p>
ORGANISATION	Qu'est-ce qu'une charte de comportement ?	<p>L'organisation de l'entreprise autour d'une charte de comportements permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer les conditions de l'expression nécessaire des diversités à l'intérieur de l'organisation. - Gérer les incertitudes inévitables au plus près de l'action, par des opérateurs autonomes capables d'auto-organisation et assumant la responsabilité des erreurs, sans préjudice de reconnaissance de leurs compétences. - Développer les formes de sociabilité des groupes. Elles sont un élément de renforcement de l'identité, de confrontation des points de vue, de recherche de compromis, de résolution de problèmes. - Renforcer le partage de l'information. Il doit être accompagné d'une évaluation de la compréhension des acteurs. Cette vérification est fondamentale si l'information est stratégique et porte sur la modification d'un comportement, un ensemble de relations, un mode opératoire. <p>Ce qui est dit, écrit, codé n'est pas forcément assimilé, et ce qui est assimilé n'implique pas nécessairement la modification des comportements qui était visée ou induite (voir automatisme acquis par l'apprentissage).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la résistance aux pressions de l'environnement. La résistance aux pressions de l'environnement se construit autour de trois éléments : <ol style="list-style-type: none"> 1 la reconnaissance individuelle et collective, 2 la solidarité et la loyauté des acteurs et groupes entre eux, 3 une transparence complète de l'organisation, des circuits d'information et de décision, des enjeux, et
PARADIGME	Vision du monde	<p>Le paradigme est un modèle de pensée de réflexion et d'action qui façonne notre perception des réalités et notre rapport au monde.</p> <p>Le paradigme peut être associé à une vision du monde. En ce sens il est collectif et lié à la culture, mais agit sur nous sans que nous en prenions conscience. Dans le domaine de l'entreprise, le modèle taylorien (voir slide page) a pu être considéré comme un paradigme qui a guidé les modes d'organisation industrielle jusqu'à une période récente.</p> <p>Le désir de compréhension du sens des choses, apporté par le développement des sciences et des techniques, le besoin de reconnaissance et de créativité ont battu en brèche ce paradigme fondé sur un principe de rationalité absolu.</p>
PARADIGME	La fin des modèles	<p>La complexité peut être considérée elle-même comme un paradigme, qui n'a cependant pas pénétré le monde des organisations et de l'entreprise. Pas de façon opérationnelle en tout cas.</p> <p>Cependant contrairement à une vision mécaniste qui offrirait un modèle explicatif "clés-en-main", la complexité fait le constat d'une impossibilité à ordonnancer rationnellement une totalité d'explications.</p> <p>L'échec des modèles économiques, sociaux et industriels mesure l'ambition qu'ont les hommes à vouloir solutionner des problèmes complexes par des outils mécaniques, simplificateurs et totalitaires => le " Tout à " : quelques exemples, le tout...</p> <p>...à l'économie, ...à la technologie, ...à la communication, ...au social, etc...</p> <p>Le paradigme de la complexité nous invite à l'observation fine des faits, à l'analyse de leurs relations, à la modestie de nos interventions.</p>

PARADIGME	Le paradigme de l'entreprise complexe	<ul style="list-style-type: none"> • Le paradigme qui doit guider l'entreprise fait le deuil des modèles "solutionnistes clés-en main". • Il s'attache à comprendre les motivations à l'action de chaque individu et doit être capable d'en discerner les limites. • L'autonomie et l'auto-organisation peuvent seules permettre d'affronter les turbulences et pressions du marché et de l'environnement. • Le transfert d'organisation ou d'expériences ne peut faire l'économie d'une réflexion et d'une analyse sur les conditions initiales qui en permettent le déroulement. • Le manager de la complexité n'est plus un Dieu-machine qui distribue le pouvoir et l'information à discrétion, il est un animateur et un fédérateur de projets, capable de rassembler les acteurs autour d'un projet humain et collectif fort, tout en permettant à chacun de développer son propre projet et respecter sa différence. <p>Il est au centre d'un processus d'organisation où ce sont aux parties à légitimer leurs choix.</p>
PROGRAMME	Structure et rigidité	<p>Tout ce qui est programmé souffre de rigidité, en cela le programme constitue un blocage potentiel dans la mesure où au moindre surgissement du nouveau, il se détraque et arrête de fonctionner. Le programme semble ignorer que tout acte a vocation à échapper à son "acteur". Le programme établit des séquences ou des actes définis qui doivent se dérouler "comme prévu", ce qui constitue sa très grande force par ailleurs, il semble donc peu adapté aux situations et événements où les aléas sont prévisibles.</p> <p>Tout se passe dans un programme comme si l'environnement direct était "déterminé" et "figé". Pour les entreprises, cette situation relève de l'exception...</p> <p>Pour nous résumer l'action programmée exclut de son champ de déploiement tout élément adverse et toute situation aléatoire.</p> <p>Elle ne tient compte que des circonstances qui permettent son accomplissement, "comme prévu".</p>
PROGRAMME	Méconnaissances possibles	<p>Le programme incite à méconnaître plusieurs facteurs dans son déploiement, notamment, le facteur jeu, l'intelligence active, l'adaptabilité, le potentiel de créativité collective, les talents individuels, qui sont autant de qualités propres aux acteurs et sans lesquelles certains projets n'ont aucune chance d'aboutir.</p> <p>En ce sens compter lors de la conception et du déploiement d'un projet, sur la seule logique "programme" nécessaire et rassurante par ailleurs, peut conduire dans certains cas à l'échec, provoquer des effets pervers et au mieux aboutir à un inévitable décalage entre résultats et objectifs. La notion de programme peut être conservée lorsqu'il s'agit de mettre en action un ensemble de process technologiques internes ou d'opérations techniques normalisées (programme d'ordonnancement lancement, programme de fabrication, programme de facturation et de comptabilité) ou la part d'aléatoire reste faible.</p> <p>Dans le domaine industriel, la nécessité d'optimisation de la production, maillée à une gestion en flux tendu incite les entreprises à planifier les process et organiser la circulation des flux de manière très p</p>
PROGRAMME	Automatismes intéressants	<p>La mise en place de séquences programmées permettant le déclenchement automatique d'un ensemble d'actions, facilite l'organisation de la production et libère les individus des fonctions de planification et de régulation souvent coûteuses en temps.</p> <p>Le risque d'erreur humaine est alors quasiment nul, dans la mesure où le programme obéit aux souhaits du concepteur, définis à partir des interactions, des paramètres introduits dans le programme qui pré-déterminent l'opportunité de son déclenchement (système self-starter).</p> <p>Les logiciels de logique floue prennent aujourd'hui en compte une dose d'incertitude dans le déclenchement des programmes, ce qui permet d'introduire une part de complexité dans la réalisation des programmes. Les choix qui s'offrent à nous dans l'organisation d'un système, ne peuvent pas toujours être déterminés de manière binaire.</p> <p>La décision est souvent un compromis entre le oui-non, la prise en compte d'un rapport probabiliste dans la mise en œuvre des actions programmées permet alors d'évaluer de manière plus précise, le risque pris lors du déclenchement d'un programme ou d'une séquence d'actions. Le programme est da</p>
PROGRAMME	Dangers et risques	<p>La dématérialisation de l'économie nous oblige cependant à une créativité et une adaptation de plus en plus importantes.</p> <p>Les interactions entre des systèmes de compétences sont alors déterminantes dans le développement économique et industriel de nos organisations.</p> <p>Ce constat nous oblige à prendre beaucoup de précautions dans la réalisation des programmes, n'oublions pas que ces derniers ont vu leur développement se réaliser sous l'ère de la standardisation et sous l'emprise d'un paradigme de rationalité et de déterminisme.</p> <p>La tendance de fond en œuvre dans les sociétés modernes conduit aujourd'hui à un processus de différenciation et de personnalisation toujours plus grand.</p> <p>Les programmes pourront-ils faire face à cet enjeu ?</p> <p>Tout programme devrait d'abord se fonder sur des éléments de prospective et les analyses qui en découlent, c'est-à-dire des éléments propres au déploiement de stratégies.</p>

PROJET	Formaliser une volonté	<p>Le projet peut être considéré comme la formalisation d'une volonté, d'une intention personnelle ou collective. Il s'appuie sur deux axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un axe "stratégique" qui donne au projet souplesse et adaptabilité afin de faire face aux aléas et incertitudes probables et identifiables, sans modifier sa finalité. - Un axe "programmatique" qui permet de donner corps au projet et encourage la réalisation d'actions de base, simples et concrètes, indispensables. <ul style="list-style-type: none"> • modélisation, prototype, essais, • phases de réalisation, • évaluations, contrôles, mesures, • tests, enquêtes, • groupes de réflexion, de recherche-action. <p>En ce sens, le projet définit le cadre des actions à mettre en œuvre, à partir d'objectifs clairs, orientés par une finalité et une intention.</p> <p>La notion de projet est fondamentale dans l'entreprise, elle permet de cristalliser les compétences et de vitaliser les relations de travail en permettant de mobiliser les talents et d'utiliser les ressources.</p>
PROJET	Cohérence et efficacité	<p>La cohérence et l'efficacité d'un projet dépend d'un certain nombre de conditions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- l'analyse des conditions initiales permet d'identifier les paramètres en action et de définir la pertinence, la faisabilité, les modalités de démarrage et les conditions de déploiement des programmes et les actions à coordonner. 2- l'appréciation du niveau d'engagement des acteurs autour du projet et le travail de pédagogie nécessaire à sa compréhension, pleine et vraie. Compréhension de sa finalité, des enjeux stratégiques et de l'implication nécessaire. Ce temps de préparation accroît considérablement les chances de succès. 3- L'analyse des facteurs de risque ou des opportunités, les forces et faiblesses du projet, en fonction d'hypothèses ou de scénarios vraisemblables. 4- La mise en œuvre de programmes correspondant à l'hypothèse retenue, et l'élaboration de séquences ou phases d'évaluation ou de contrôle en fonction des objectifs. 5- Une recherche et une analyse fine des informations clés (statistiques, projets concurrents, analyse <p>Pour être opérationnel, le projet doit être confié à un pilote, un groupe de pilotage ou une grappe (cf réseau). La qualité du pilotage influence le déroulement du projet, il est nécessaire de veiller aux éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de décision et de régulation doit être le plus proche du niveau d'action pour permettre une réactivité plus grande et ajuster ou adapter les programmes en fonction des turbulences et incertitudes de l'environnement. - La légitimité du pilote dépend de ses compétences reconnues et de sa capacité d'animation et non pas de son statut. - Le pilote possède de réelles capacités d'animation, de coordination, d'autonomie, qui lui permettent d'être en interface entre les programmes et d'être un agent de régulation, lors de situations conflictuelles (attribution des ressources, conflit entre les services, conflit entre des personnes...). <p>Dans le cas où le projet est confié à un groupe, ce dernier devra faire preuve d'une capacité d'auto-organisation suffisante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tout projet nécessite des compétences et des personnalités différentes, il est donc nécessaire de veiller à ce que des points de vue antagonistes puissent s'exprimer librement sur les modalités d'organ
PROJET	Conditions de pilotage d'un projet	<p>Pour être opérationnel, le projet doit être confié à un pilote, un groupe de pilotage ou une grappe (cf réseau). La qualité du pilotage influence le déroulement du projet, il est nécessaire de veiller aux éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de décision et de régulation doit être le plus proche du niveau d'action pour permettre une réactivité plus grande et ajuster ou adapter les programmes en fonction des turbulences et incertitudes de l'environnement. - La légitimité du pilote dépend de ses compétences reconnues et de sa capacité d'animation et non pas de son statut. - Le pilote possède de réelles capacités d'animation, de coordination, d'autonomie, qui lui permettent d'être en interface entre les programmes et d'être un agent de régulation, lors de situations conflictuelles (attribution des ressources, conflit entre les services, conflit entre des personnes...). <p>Dans le cas où le projet est confié à un groupe, ce dernier devra faire preuve d'une capacité d'auto-organisation suffisante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tout projet nécessite des compétences et des personnalités différentes, il est donc nécessaire de veiller à ce que des points de vue antagonistes puissent s'exprimer librement sur les modalités d'organ
QUALITÉ	Ce qui est spécifique	<p>La qualité d'un système est l'ensemble de ses propriétés spécifiques. C'est dans ce sens que nous employons ce terme tout au long de cet article. Quand il est employé au sens industriel actuel, il est précédé du mot "démarche" ou écrit entre guillemets.</p> <p>La qualité est l'élément de différenciation d'un système, acquis à partir des interactions des parties qui le constituent. Ce, au moment où ce système a émergé en trouvant son identité propre et ses finalités, et à chaque fois que surgit du nouveau (nouvelles émergences).</p> <p>Ces qualités se traduisent sous forme de compétences propres, d'éléments d'organisation spécifiques ou originaux.</p> <p>Un système est, entre autres, un ensemble de qualités spécifiques.</p> <p>Ces qualités s'expriment notamment à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des relations à l'environnement suivant des modalités précises, - une gestion des flux et un niveau d'interactions, - l'organisation et le traitement des informations, - la valeur économique, esthétique, utilitaire du produit fabriqué ou du service rendu, - les savoir faire, compétences et talents rassemblés,
QUALITÉ	Comment résister à la dégradation naturelle ?	<p>Soumis au phénomène de dégradation (entropie), ces qualités tendent à s'éroder et à s'évanouir. Les méthodes récentes de réingénierie peuvent être considérées comme une tentative visant, par une refonte de l'organisation et du système lui-même, à retrouver (recomposer) des propriétés performantes (qualités), en ré-adaptant les finalités.</p> <p>Le cycle des réorganisations, entraîné par des contraintes nouvelles, apporte en effet des gains quand il permet un renouvellement pertinent des qualités et des finalités.</p> <p>C'est le cas notamment du renouvellement de technologies, et de l'analyse des métiers et des grandes fonctions, par exemple.</p> <p>Il est souvent préférable, dans ce contexte, de procéder à des refontes porteuses de finalités et de qualités nouvelles, que de se livrer à une amélioration progressive beaucoup plus timide et moins productive.</p> <p>Les qualités présentes à l'origine, se sont dégradées par l'accumulation de dysfonctionnements et par un processus constant d'obsolescence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - programmes inadaptés. - informations erronées ou inutiles. - traitement des données et circuits inadaptés. - gammes de produits ne répondant plus aux attentes des différents marchés. - structures alourdies. - absence de vigie et d'anticipation technologique. <p>L'usure constatée dans tous les systèmes s'applique naturellement à l'entreprise. Elle constitue de ce fa</p>

QUALITÉ	Réorganisation ?	<p>La réorganisation des méthodes et procédés, l'externalisation de certains domaines d'activité (sous-traitance), les effets de synergie ou d'économies d'échelle, l'élaboration de projets d'entreprises et d'établissements, peuvent permettre de lutter efficacement contre ces mécanismes "d'entropie". Les démarches qualité participent à ce titre aux tentatives de maintien de la dynamique d'adaptation interne.</p> <p>Cette adaptation est basée sur le renforcement des qualités présentes (spécificités, savoir faire, différenciations, positionnement, image, avantages concurrentiels, portefeuille de technologies...).</p> <p>L'entreprise peut ainsi conserver une partie de ses qualités premières au prix d'un travail permanent sur sa production et ses process.</p> <p>Mais, comme l'entreprise doit aussi développer des qualités nouvelles, il lui faut "retravailler" son organisation, ses valeurs, ses discours et ses finalités.</p> <p>Les notions de qualité et de finalité sont interdépendantes.</p>
QUALITÉ	Conserver les qualités et les finalités	<p>Pour conserver et s'adapter de façon continue, le système doit en effet :</p> <ul style="list-style-type: none"> ...définir (redéfinir et ré-interroger) ses finalités, de façon claire et fréquente , ...capter les informations nouvelles utiles à son développement, ...se doter de moyens pertinents de décodage et de traitement, ...rechercher l'émergence de qualités nouvelles, ...développer le niveau d'interaction nécessaire pour favoriser ces émergences. <p>Les démarches d'amélioration continue de la qualité (D.A.Q), prennent en charge une partie du différentiel de satisfaction entre les besoins des clients et les produits proposés.</p>
QUALITÉ	DOQ et DAQ	<p>Les démarches organisation-qualités (D.O.Q), visent à favoriser l'adaptation permanente de l'organisation en faisant émerger les qualités rendues nécessaires par les changements qui interviennent sans cesse.</p> <p>Les D.A.Q réduisent le nombre des écarts et des défauts.</p> <p>Les D.O.Q font émerger les qualités, les modalités d'organisation et les compétences que doit acquérir le système à un moment donné.</p> <p>Chaque démarche vient à bout de problématiques différentes et met en œuvre des moyens différents :</p> <p>=> dans un cas, il s'agit d'améliorer et de faire progresser ce qui existe (mais avec un effet retard inévitable).</p> <p>Cela se matérialise en général par des programmes. Il s'agit d'une dynamique de rénovation et d'amélioration de l'existant.</p> <p>=> dans l'autre cas, il s'agit de se doter des qualités manquantes pour faire "le saut" (avec un effet d'anticipation).</p> <p>Cela se matérialise généralement par des stratégies nouvelles (voir p). Il s'agit d'une dynamique de renouvellement et de rupture.</p> <p>Les deux démarches peuvent et doivent se compléter et se synchroniser. Elles ne sont cependant pas miscibles et les bénéfices de l'une ne peuvent être attendus de l'autre. Et réciproquement.</p> <p>Nous sommes en présence d'une dynamique complexe qui nécessite la collaboration conceptuelle et pratique.</p> <p>Une collaboration de type stratégies - programmes.</p> <p>Un gouvernement de l'entreprise par l'amélioration des moyens et l'ajustement des procédures et un go</p> <p>La qualité finale qui en résulte sera bicéphale. Les qualités nouvelles confèrent au système la capacité d</p>
RECONNAISSANCE	Les valeurs génératives de l'entreprise	<p>Si, dans les écoles de management, on lie toujours la motivation des acteurs à la reconnaissance, c'est bien parce que seule une reconnaissance quotidienne des actions positives de la part du manager permet à l'employé de "se sentir être", exister...</p> <p>La reconnaissance doit s'accompagner de l'engagement de faire avec l'autre, de produire avec lui.</p> <p>La distance témoignée par le chef d'entreprise ou l'encadrement dans les grandes entreprises ne peut que nourrir l'inquiétude des salariés en combinant le mal-être et le mal-faire.</p> <p>Le sentiment d'être avec, de produire avec est une des clefs du management "génératif" (voir machine page 64).</p> <p>La re-co-naissance et la ré-compense sont au centre des vertus génératives et régénératives des organisations humaines parce qu'elles sont productrices d'identité, de dignité et de solidarité.</p>
RECONNAISSANCE	La source de l'engagement	<p>C'est ce sentiment d'exister pour l'autre et grâce à l'autre constamment réaffirmé, qui dope le sujet, lui donne force et dopamine (médiateur chimique de l'action dans le cerveau) et fonde à ses propres yeux l'effort nécessaire pour réussir.</p>
RECONNAISSANCE	Comment éviter la catastrophe	<p>On peut dire à la limite que l'on se donne du mal, on s'efforce de réussir plus pour être reconnu, apprécié, intégré dans un groupe, garantie de la survie, que pour sa réussite personnelle.</p> <p>L'homme est un mammifère inquiet à qui il faut sans cesse prodiguer les preuves de son intégration dans un groupe pour qu'il la ressente et ait à cœur de s'impliquer.</p> <p>Le manque de reconnaissance mène invariablement à la démotivation parce que l'employé se sent seul, inquiet de l'être, non important, interchangeable, fragile.</p> <p>Se sentant en danger, les médiateurs chimiques et les voies nerveuses qu'il va utiliser seront ceux de l'inhibition, du retrait, de la protection ; il ressentira une désaffection du travail qui peut aller du dégoût à la maladie.</p> <p>Cette dernière constituant un ultime moyen de s'affirmer.</p>

RÉGULATION	Comment gérer les aléas	<p>Une entreprise qui s'adapte aux fluctuations externes le fait en régulant en interne les différentes activités qui assurent la production et la vente des biens ou des services proposés à la clientèle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La régulation peut consister à créer des interactions qui n'existaient pas entre des services et des personnes afin d'améliorer ou d'accélérer un flux de production. - Elle peut consister à accroître une production par l'organisation beaucoup plus fouillée des gestes et des pratiques des acteurs . - Elle peut enfin stopper des habitudes ou pratiques devenues dangereuses ou obsolètes, ou mettre un terme à une déviance, à une détérioration de pratiques qui menacent la qualité de la production. <p>La régulation est donc faite pour mettre de l'organisation et établir, ou rétablir, des pratiques destinées à adapter et réadapter l'entreprise à l'attente des clients et du marché.</p>
RÉGULATION	Le principe de subsidiarité	<p>Dans les entreprises où le personnel n'est pas particulièrement responsabilisé, les régulations nécessaires ne peuvent s'effectuer qu'à partir d'une bonne perception de chaque problème par l'encadrement supérieur et la direction générale.</p> <p>Or dans ces entreprises la régulation passe essentiellement par des notes de service qui s'accumulent. Celles-ci décrivent les actions à mener, les ordres descendent de la hiérarchie sans explication, et le résultat atteint n'est pas satisfaisant.</p> <p>Au contraire, dans une conception complexe de l'organisation, où l'on a su libérer la parole et les initiatives, les régulations se font de plus en plus au niveau concerné avec un temps de réponse faible. C'est là une vision idéale, difficile à mettre en pratique, qui suppose acquise la confiance tout au long de la chaîne hiérarchique.</p> <p>Les acteurs dans ce cas, pour modifier quoi que ce soit, n'hésitent jamais à prendre l'avis de leurs collègues des services concernés, avec lesquels ils sont en interaction, ainsi qu'après, naturellement, de leur propre hiérarchie...</p> <p>...Laquelle doit avoir appris à ne jamais hésiter à demander conseil, voire à transmettre la question, à un supérieur.</p> <p>Ce principe, connu sous le nom de principe de subsidiarité, veut que tout acteur puisse évaluer en conséquence son rôle.</p> <p>Ceci exige une culture d'entreprise qui privilégie la confiance, le droit à la parole, le droit à l'erreur, un droit à l'initiative et un niveau élevé d'interactions.</p> <p>Cette question capitale de la régulation au sein des entreprises a été réglée depuis l'apparition de la vie.</p> <p>En effet, un organisme vivant ne demeure vivant que s'il peut réguler des centaines de fonctions en même temps.</p>
RÉGULATION	Centrique, acentrique et polycentrique	<p>Dans le vivant, nombre de décisions sont prises à l'échelon local, (régulation a-centrique) tout en sachant en avvertir par le jeu des messages chimiques les fonctions en relations qui peuvent collaborer à sa propre régulation (régulation polycentrique) et, si nécessaire, avvertir le cerveau. (fonction centrique de régulation).</p> <p>C'est ainsi que l'étude de la fonction du vivant et de ses régulations a permis d'établir un parallèle avec les organisations humaines, fragiles et précaires, et la nécessité d'y instaurer des régulations de plus en plus fines, qui permettent survie, dynamisme, adaptation.</p>
RÉSEAU	Le réseau : une incidence globale	<p>Pour une entreprise, la notion de réseau, donc d'intersolidarités, d'interconnexions et d'interdépendances se révèle performante dès lors que l'on accepte de modifier les systèmes d'information en place (management, moyens de communication, informatique notamment).</p> <p>Cela concerne aussi l'organisation, c'est à dire les fonctions, les missions, et la nature même des interactions entre services, départements et personnes.</p> <p>Cela a une incidence également sur les modes d'échange qui sont basés sur un principe d'ouverture et de contribution (je fournis et je donne de l'information, et j'en reçois naturellement en retour) en lieu et place d'une administration basée sur un ensemble de verrous et d'échanges inégaux (je prends, je dissimule, je garde pour moi, je désinforme au besoin).</p> <p>L'organisation en réseau peut être considérée comme un système complexe capable à la fois de mobiliser les personnes, de développer l'entreprise tout en garantissant la satisfaction du client. Bien conçue en effet ce type d'organisation accroît la réactivité, le niveau d'interactions, d'échange et de synergie.</p>
RÉSEAU	D'autres formes de travail en groupes	<p>Un groupe fonctionnant en réseau travaille typiquement de façon quasi permanente, exécute lui-même maintes tâches administratives, supprimant ainsi la nécessité d'une hiérarchie gestionnaire et rapporteuse (reporting) peu disposée à se soucier du client.</p> <p>Par ailleurs, il développe sa propre compétence par sauts permanents essais-erreur, rapproche l'action de la décision, gère instantanément son retour d'expérience qu'il considère comme capital et partage largement l'information en assumant la responsabilité de ses résultats.</p> <p>En outre il sait utiliser des outils qui, qu'on le veuille ou non, remplaceront le crayon et la gomme d'hier : réseaux, communication portable, applications clients-serveur, workflow et logiciels contributifs.</p>

RÉSEAU	Exigence d'efficacité	<p>Le réseau est un moyen de répondre à une exigence d'efficacité : nous disposons en effet souvent de très peu de temps pour mettre à contribution les talents présents dans le système, en les laissant s'exprimer hors de toute considération de préséance hiérarchique.</p> <p>Quatre facteurs principaux permettent d'organiser les structures en réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La clarté : chacun doit connaître, comprendre et savoir ce qu'est la mission de chaque membre de l'équipe au sein de laquelle il travaille. Quand la petite unité appartient à un ensemble plus grand, chacun doit saisir l'objectif global et la place de son groupe et comprendre ce que fait son voisin. Maitre-mots : Compréhension, Règles de fonctionnement définies et explicites, Principe d'égalité : même droit à l'info, même règles d'autocontrôles pour tous. - La compétence : pour agir de leur propre initiative, les individus doivent être compétents, formés et qualifiés en permanence et jouir d'une autonomie définie. <p>Cela exige bien entendu une spécialisation technique, mais avant tout des capacités de globalisation et une capacité de se réjouir aussi du talent des autres.</p> <p>Maitre-mots : Synergie, Prise de risque, Apprentissage et retour d'expérience (aussi important que l'a</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'information : l'information locale et immédiate à laquelle les personnes ont naturellement accès, ne Maitre-mots : Égalité devant l'information et la connaissance, Mêmes stimuli pour tous. - La confiance : chacun doit savoir que l'on compte sur lui, et qu'il ne sera pas indûment puni pour les é Maitre-mots : Contrôles uniquement a posteriori, Pas d'inhibition, le risque se partage, Si ça change, ça
RÉTROACTION	Rétroaction et système	<p>La notion de rétroaction est au cœur de la dynamique des systèmes. La multiplication des paramètres et des flux liés à la complexité actuelle des organisations entraînent une interdépendance croissante des parties et des sous parties entre elles ainsi que du système avec son environnement.</p> <p>La rétroaction est un facteur de réorganisation permanente...</p> <p>Vu sous son aspect positif, le maillage des causes et conséquences bouclées révèlent des interactions fécondes et nombreuses qui augmentent d'autant la capacité de régulation des systèmes complexes.</p> <p>Le corollaire négatif de ce constat réside en la fragilité des systèmes à l'égard de ses parties.</p> <p>La moindre fluctuation peut très vite ébranler l'ensemble du système (cf effet papillon). La théorie des dominos pouvait déjà nous faire comprendre la fragilité des systèmes linéaires.</p> <p>Le changement radical qu'introduit la dynamique des systèmes est dû à l'accroissement de l'interdépendance des flux et de la vitesse de l'information qui augmentent de manière exponentielle les risques de dysfonctionnement.</p>
RÉTROACTION	Rétroaction et changement	<p>La rétroaction est une forme avancée de communication.</p> <p>Elle détermine un espace d'influences croisées et permet au couple système-environnement (entreprise/marché, par exemple) de modifier leurs rapports, de s'évaluer l'un l'autre et de prendre en compte leurs besoins d'évolution respectifs.</p> <p>Les spirales de la qualité (Deming, Juran, Crosby, et ISO dans une moindre mesure) ne peuvent exister qu'en fonction de cet état permanent de communication dynamique entre l'offre et la demande et d'un état d'interaction et de rétroactions fort.</p> <p>Avec excès parfois, puisque le cycle de renouvellement de gammes et de technologies est descendu sous la barre des 6 mois dans l'informatique, la vidéo et quelques autres secteurs où la concurrence fait rougir les chaudières.</p> <p>On peut se demander dans un tel état de fait si la capacité du marché n'est pas à un moment donné saturé, et si le niveau de stress dans les entreprises concernées ne frôle pas des valeurs médicales dangereuses pour la santé des personnes.</p>
RÉTROACTION	Rétroaction et stratégie	<p>Les outils informatiques ont permis de maîtriser les régulations et les interactions entre les sous-ensembles et services de l'entreprise, ils sont installés aujourd'hui au cœur des process et jouent un rôle déterminant en matière de stratégie (aide à la décision).</p> <p>Ils ont doté l'entreprise de boucles de régulation fines et nombreuses qui ont accru le nombre et l'efficacité des outils de pilotage et de communication en réseau.</p> <p>Ils ont multiplié en même temps les sources d'information et les points de décision.</p> <p>Ces mêmes instances de pilotage demandent aujourd'hui à l'informatique des outils puissants et accessibles d'ouverture et de communication avec le marché. La croissance de ces moyens rend par ailleurs le tri des données ainsi récoltées et leur transformation en information, de plus en plus délicat.</p> <p>On se trouve là en plein cœur d'une dynamique complexe de compréhension de ce que l'on appelle les informations (données).</p> <p>La régulation devient de fait une fonction stratégique pour l'entreprise, elle suppose :</p> <ul style="list-style-type: none"> ...anticipation, ...observation, ...analyse critique des données, ...auto examen ...auto critique ...contrôle-évaluation permanente, ...modification ou transformation réactive rapide ...les compétences nouvelles qui en assurent la gestion. <p>L'entreprise devra former et nommer des personnes chargées de la "maintenance" des interactions et c</p>
RÉTROACTION	Rétroaction, adaptation et communication	<p>Dans ces systèmes dynamiques où la communication est devenue la grammaire de l'organisation tout phénomène mal clarifié s'amplifie à l'extrême donnant lieu à des rumeurs.</p> <p>Celles-ci peuvent avoir un effet puissant aussi bien sur la valeur en bourse de la société que sur la mobilisation du personnel sur un projet important.</p> <p>Cette communication grammaire appelle une syntaxe interpersonnelle très affinée, aussi bien avec le personnel, les actionnaires que les clients.</p> <p>Ceci nous pousse également à veiller avec une extrême attention à tous les éléments, événements et phénomènes que l'on aurait trop vite tendance à prendre pour des détails.</p> <p>Les conséquences d'un manque d'attention (même involontaire) peuvent s'avérer catastrophiques.</p>

STRATÉGIE	Quatre composants clés	<p>Dans le champ de l'économie politique et de l'entreprise, la stratégie émerge à la confluence de quatre grands éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet qui comprend les valeurs, buts, aspirations, objectifs d'une personne ou du groupe dirigeant (intentions). - Les opportunités et contraintes de l'environnement élargi (économique, industriel, social, culturel, international et local). - Les ressources, compétences, savoir-faire, moyens (capacités). - Les règles et contraintes liées à la culture de l'entreprise, aux obligations et pressions de l'environnement immédiat, aux politiques internes et externes et aux circuits de décision. <p>La stratégie impose donc de rassembler le maximum d'informations et de tenir compte de l'ensemble des paramètres qui conditionnent le choix des hypothèses et le déroulement des programmes et actions.</p>
STRATÉGIE	Comment l'élaborer ?	<p>L'élaboration d'une stratégie exige :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'estimation des probabilités de réalisation des hypothèses retenues. - l'adoption des règles ou d'indicateurs de préférence permettant de classer les résultats et valider l'opportunité de continuer la stratégie mise en œuvre. <p>La stratégie nécessite alors contrôle, vigilance, et, à tout moment, compétences, initiatives, décisions. Elle ne peut néanmoins se passer de programmes, qu'elle englobe et qu'elle dépasse. Elle doit l'intégrer comme "ingrédient" dans sa logique.</p> <p>La décision permet ensuite de traduire le choix stratégique en programmes et actions. La décision porte sur le processus dans sa totalité et n'indique jamais les moyens de sa réalisation. Ces derniers sont confiés au pilote ou à une grappe d'acteurs (cf. réseau et synergie).</p> <p>Dès le début, la stratégie se prépare, s'il y a du nouveau ou de l'inattendu, à les intégrer et à modifier ou enrichir son action.</p>
STRATÉGIE	Stratégie et programme	<p>En ce sens elle s'oppose au programme : elle est ouverte, évolutive, alors que le programme se clôt sur sa séquence de départ, se boucle sur lui-même.</p> <p>Le bouclage du programme est un blocage, dans la mesure où, au moindre surgissement du nouveau, le programme détraque, arrête de fonctionner et demande d'être remplacé par un autre programme ou par une stratégie.</p> <p>"Tout ce qui est programmé souffre de rigidité par rapport à la stratégie".</p> <p>Mais il serait erroné de s'arrêter à une opposition absolue entre programme et stratégie, d'autant plus que l'organisation vivante, qui est le lieu par excellence de déploiement de programmes, nous présente une vision plutôt complexe, où stratégie et programme, sans se confondre ni se réduire l'un à l'autre, sans cesser de s'opposer, coopèrent, se combinent, interagissent l'un sur l'autre.</p>
STRATÉGIE	Régénération	<p>Le caractère inventif et créateur de la stratégie nous permet de comprendre qu'elle est source de régénération et art de l'action vivante.</p> <p>Par sa capacité de stimulation et d'adaptation elle inscrit tout système dans la durée.</p> <p>Elle constitue en regard de la finalité du système le cadre de référence et de cohérence des actions.</p> <p>"Nous sommes à un moment de l'histoire où partout nous devons choisir entre stratégies (voies nouvelles) et programmes (solutions prédéterminées)". Edgar Morin.</p>
SYNERGIE	Le travail en association	<p>Le travail en association, en relation avec les autres, qui est la définition même du mot synergie est un facteur clés de réussite dans les entreprises où elle constitue l'élément essentiel de la performance. Ceci est naturellement une évidence.</p> <p>Si ce concept ne souffre guère d'ambiguïté dans sa définition, sa compréhension réelle et ce qui la facilite ou la permet se trouvent mutilés par une conception utilitariste qui nous pousse à projeter et anticiper les seuls effets d'économie attendus (gain d'efficacité, de productivité, économie d'échelle, partage de ressources, d'informations ...).</p> <p>De fait cette notion qui est, à l'origine, au centre de l'organisation des ressources humaines, devient sous l'effet de l'interdépendance des systèmes de production, un concept d'économie générale. Les gains que l'on en attend ont tendance par ailleurs à gommer les phénomènes de résistance liée traditionnellement en économie au travail collectif (identité, échange, reconnaissance).</p>
SYNERGIE	Gains d'efficacité et synergie	<p>Les effets de la synergie sont souvent avancés comme argument pour convaincre les parties que l'on souhaite associer, de l'intérêt d'un projet concerté, de la nécessité d'un regroupement de services, de l'opportunité d'une stratégie d'alliance ou de fusion. On demande aux gens de travailler en synergie, comme un effort à faire, alors qu'il s'agit d'un effet induit par une multitude de paramètres...</p> <p>Le terme de synergie sous-entend alors l'idée d'un jeu gagnant issue de nouvelles combinaisons ou associations plus rationnelles entre des personnes, des services, des organisations, des systèmes...</p>
SYNERGIE	Quels moyens pour y arriver	<p>Les gains attendus dépendent avant tout de la capacité du management et du système à permettre, aider, favoriser la communication entre les services et à entretenir une dynamique de projet, en donnant aux acteurs de réels motifs de s'associer là où tout, objectivement, les sépare.</p>
SYNERGIE	Apprendre à savoir ce que fait son voisin	<p>Ces motifs tiennent essentiellement à la perception que peuvent avoir les acteurs des gains à réaliser et des bénéfices pour le système, donc pour eux-mêmes, qui vont résulter d'un mode de fonctionnement qui leur est peu naturel.</p> <p>La synergie ne vient qu'à ces conditions, qui lui donnent "effectivité".</p> <p>On comprend la prudence extrême dont chacun fait preuve dans ces affaires, s'ouvrir aux autres c'est toujours prendre le risque de s'exposer, accepter de changer n'est envisageable que dans la mesure où ce qui change pour moi change aussi pour les autres etc....</p> <p>Rappelons que dans le cadre de rapports hiérarchiques, les personnes n'ont tendance à communiquer réellement entre elles (se donner les vraies infos, par exemple), que dans un contexte où elles se sentent respectées et reconnues dans leur identité et leurs compétences.</p>

SYNERGIE	L'importance des projets	Et cela est bien plus important à leurs yeux que l'intérêt objectif d'un projet, fut-il capital. Pour que les acteurs ressentent spontanément l'envie d'établir des "ponts" entre eux, le management doit savoir identifier finement, les contributions respectives de chacun et tout baser sur les mécanismes pédagogiques permettant à chacun de comprendre les enjeux, les contraintes, la nécessité d'évoluer... La synergie dépend ensuite de la liberté laissée à chaque acteur de déterminer son rôle et sa contribution dans une nouvelle organisation, de pouvoir éventuellement négocier sa participation et sa fonction au sein du système, de s'assurer de la loyauté des autres dans l'échange réciproque d'idées, de contacts, d'information, d'expertises...
SYNERGIE	Individuel et collectif	Aujourd'hui le succès d'une entreprise repose en partie sur la capacité d'engagement individuel. Là où il y a de l'espace pour l'engagement individuel des actions collectives efficaces peuvent être menées. L'autocontrôle est par exemple l'un des moyens de parvenir à ce que les acteurs se sentent suffisamment concernés responsables et respectés pour jouer leur rôle, important, en matière de maîtrise de l'activité. En sus des mécanismes qui facilitent la compréhension, la culture à développer pour obtenir une synergie entre les personnes et les équipes, est celle du droit à l'erreur, de la bonne foi et de la clarté. Sur le plan du management, il s'agira de développer des indicateurs de performance et des systèmes de récompense collectifs, plutôt que pratiquer le culte de l'exploit personnel et la mise en valeur de quelques uns par la comparaison des performances individuelles. Il faut également veiller à supprimer les liens hiérarchiques inutiles, là où ils entrent en conflit avec les liens beaucoup plus riches et valorisants que sont les "liens de projet". En effet la synergie construite autour d'un projet entre des services ou des personnes relève d'une dynamique. Or cette compétence échappe la plupart du temps à la logique hiérarchique, à la logique des titres et de la hiérarchie. Peut-on raisonnablement se passer de cette contribution et retarder la réussite du projet sous prétexte
SYSTÈME	Système et inter-rétro-actions	Une entreprise est un système au sens plein du mot. En effet comme tout système, elle régule son activité interne et s'adapte en permanence aux fluctuations de l'environnement (sous peine de disparition ou d'obsolescence) et elle fait jouer les inter-rétro-actions entre les différentes parties qui la constituent et entre ces dernières et l'environnement.
SYSTÈME	Système et diversité	Le principe de "diversité requise" s'applique pleinement à l'entreprise qui doit savoir rassembler et intégrer des talents, des compétences et nombreux et différents pour faire face à la multiplicité des situations à gérer. A contrario la recherche de l'uniformité conduit à réduire le nombre et la pertinence des réponses possibles. Cette uniformité entraîne l'entreprise dans une formalisation de règles, de principes qui va handicaper son adaptativité et réduire l'efficacité et la pertinence des réponses. En particulier lorsque le problème à résoudre sort du champ de compétence des acteurs et de la liste des savoir disponibles. La stratégie de recrutement d'une entreprise soumise aux lois du marché doit donc prendre en compte ce besoin de diversité et autant que faire se peut, anticiper les besoins futurs en matière de compétences et d'expériences.
SYSTÈME	Système et process (processus)	Les processus d'un système sont la traduction opérationnelle de ses valeurs, de ses modes de contrôle, de ses modes de prise de décision, de ses principes hiérarchiques, de ses principes de gouvernement et de l'ensemble de ses modes de régulation. Le changement cherche à adapter et à simplifier les processus (modification, réingénierie, amélioration, actions de communication, campagnes de sensibilisation et de formation). Une modification d'organisation aboutit à modifier également en partie les objectifs jusque là en vigueur et le système de valeurs des acteurs de l'entreprise. Il est donc important de faire évoluer les process en même temps que sont lancés des projets.
SYSTÈME	Système et projet	Le projet donne des finalités au système et des explications aux personnes et entités concernées. En effet les différentes entités d'un système ne pourront collaborer (inter-rétro-actions fécondes) que si elles ont réellement pris connaissance et compris le projet auquel elles doivent collaborer : l'absence de clarté, d'intégration, d'explication de la part du management réduit très fortement le niveau d'inter-rétro-actions. Or celui-ci détermine en grande partie les synergies, la créativité et la recherche de cohérences entre les services. Ces trois éléments ont également pour conséquence d'aplanir d'éventuels différends, parfois incontournables. Un système, une entreprise, un être humain, voire un pays, une nation "n'entrent" en dynamique que lorsque leurs "composants" ont individuellement le sentiment de collaborer à une production, une œuvre, une culture, une ambition, un projet. L'adaptation constante des produits et services aux demandes et besoins des consommateurs, repose en partie sur le désir individuel des acteurs de l'entreprise de parvenir à les satisfaire. Pour favoriser ce désir il importe de faciliter la communication interne, qui permet à chacun de disposer de l'information nécessaire. Il est également important de favoriser les inter-rétro-actions entre les fonctions concernées et de permettre à chacun de voir l'impact de sa contribution. Il faut enfin des engagements clairs sur la reconnaissance de la contribution de chacun à l'atteinte de l'objectif. Lucidité, communication, données échangées, collaboration se substituent alors à la dynamique exacerbée

SYSTÈME	Système, autonomie et "reconnaissance"	<p>Asseoir son pouvoir est toujours possible en privant les services d'information et en les divisant. Mais la vente d'un produit ou d'une prestation exigent la collaboration active de l'ensemble des services (leur synergie). Ce à quoi le "diviser pour régner", s'oppose.</p> <p>La légitimité d'un décideur dépend beaucoup de sa capacité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ... à favoriser les initiatives individuelles et permettre le degré d'autonomie qui tient compte de la spécificité et de la nature de chaque acteur de l'entreprise, ... à réguler les antagonismes qui vont permettre le développement d'un nouveau projet, ... à adapter son comportement à la personnalité de l'interlocuteur, ... à s'attacher à la qualité et la pertinence des relations entre les personnes <p>Au contraire, toute attitude de mépris, de saute d'humeur inexplicable, d'indifférence, ne peut qu'aboutir chez les individus à des vexations, des sentiments de dévalorisation et de perte de dignité. Pour s'en protéger, ils devront à leur tour développer indifférence, carapace, mutisme. Les phénomènes de retrait, d'évasion, d'absentéisme ont souvent pour origine une absence de reconnaissance, une dégradation des relations entre individus ou encore une trop grande inconstance d</p> <p>Ceci a pour conséquence d'inhiber les initiatives heureuses des acteurs et de casser les inter-rétro-actio</p> <p>Les produits complexes fabriqués par les entreprises aujourd'hui exigent la compétence de l'ensemble d</p> <p>Donner à l'ensemble des acteurs à la fois l'envie de bien faire, de se réaliser, et de vivre ensemble dans</p> <p>En conséquence, le travail des dirigeants devient de plus en plus complexe, déterminant, exige de plus</p>
SYSTÈME	Système et changement	<p>Les réponses managériales qui s'appuyaient jusqu'alors sur des bases "humanistes" et qui se fondaient sur un certain désir de bien faire et de développer le "participatif" et la communication se trouvent aujourd'hui enrichies par l'analyse des systèmes dynamiques complexes, celle-ci donne des raisons nouvelles et solides de déployer de telles démarches.</p> <p>Sur des bases autrement solides que celles qui pouvaient prévaloir jusqu'alors et qui étaient essentiellement d'ordre affectives.</p> <p>Les conditions de la réussite du fonctionnement des organisations modernes dépend au moins, in fine, de deux choses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la satisfaction des attentes des personnes en matière de respect, de lien qualitatif et de réalisation et de production de soi. <p>Cette attente correspond à un idéal de réussite personnelle dans les sociétés technologiquement développées. Cet idéal relayé par les médias, l'école et la publicité, s'appuie sur les besoins d'une économie où les loisirs, le corps, la santé, les services aux personnes, la solidarité sont présentés comme source de création de richesses à la fois individuelle et collective.</p> <p>Cette satisfaction trouve bien entendu un terrain de jeu dans l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La compréhension de la dynamique même de fonctionnement des systèmes complexes, sans laquelle On s'organise en fonction du niveau de connaissance que l'on a des choses à organiser et de son intuition <p>Les deux se travaillent (se construisent...).</p> <p>"A l'intérieur d'un système, mieux, pour que des éléments constituent un système, il faut une diversité</p>
TENSIONS DYNAMIQUES	Antagonismes...féconds	<p>Comme il ne semble pas exister d'équilibre statique et comme toute organisation semble constituée d'éléments loin de l'équilibre, en permanence rattrapé, il nous faut bien nous interroger sur l'existence et l'importance des tensions au sein d'un système. Ce sont elles en effet qui concourent à assurer un équilibre dynamique mais instable.</p> <p>Il existe partout dans la nature et le vivant des exemples d'antagonismes féconds :</p> <p>La nucléosynthèse stellaire, basée sur un antagonisme gravitation / rayonnement.</p> <p>Nos muscles mêmes, qui vont par paire ne peuvent organiser le mouvement du corps que s'il y a antagonisme entre un muscle qui se tend et l'autre qui se détend. La contraction des deux ensemble provoque la paralysie et nous empêche de nous mouvoir. Le fonctionnement de notre propre cœur agit sur un principe équivalent.</p> <p>Ce principe est également présent dans les machines artificielles où les objets les plus usuels :</p> <p>Un voilier ne peut prétendre avancer que s'il y a tension entre la quille et la voile. Dans la machine à vapeur ce principe joue clairement entre le froid et le chaud. Ce principe est présent dans une simple bi</p> <p>Il nous reste à l'appliquer à nos organisations sociales et humaines, non pas en mettant des antagonismes</p>
TENSIONS DYNAMIQUES	Equilibre : Dynamique ou statique ?	<p>Le paradigme de l'entreprise est fondée sur la recherche d'une stabilité permanente et d'équilibre statique : la structure monolithique des organigrammes compensée ça et là par quelques services spécialisées et plus ou moins autonomes, le recrutement des dirigeants et cadres au sein d'un même cursus, de même formation, la séparation marquée entre les fonctions de conception, d'organisation de celle relevant d'opération techniques plus simples etc...</p> <p>Tout cela contribue à figer les relations inter-personnelles.</p> <p>Le management s'exerce le plus souvent dans les entreprises sur la crainte de la dissension et sur l'évitement quasi général de "la question".</p> <p>La question qui embarrasse, puisqu'elle appelle des réponses et donc des solutions. Or les réponses aux bonnes questions sont souvent imprévisibles, inconnues, basées sur des innovations réelles.</p> <p>Celui qui pose la question, pose en même temps souvent un problème. Il ne fait pas bon être celui qui pose des problèmes. La résolution de tout problème implique en effet l'engagement de nombreux services, personnes, entités (exemple, les questions relatives à la qualité). Elle suppose à tout le moins</p>

TENSIONS DYNAMIQUES	Problèmes de question...	<p>Le risque d'identifier dans ce cas un dysfonctionnement organisationnel est fort. Ce dysfonctionnement est principalement la conséquence d'inter-rétro-actions mal définies (par exemple des défaillances dans la transmission d'information...) ou de tensions non gérées, voire ignorées, qui vont empêcher l'entreprise de trouver sa dynamique.</p> <p>Questionnement et débat :</p> <p>Ce sont les tensions dynamiques qui encouragent à poser des questions.</p> <p>Lorsque ces tensions sont réduites ou insuffisantes "la question" est évitée, ce qui accroît d'autant la force des non dits et les zones d'incertitude au sein de l'organisation.</p> <p>Ce qui alimente le cycle de la mauvaise foi "en lui faisant faire un tour de plus" ... (voir schéma page) ce mécanisme est décourageant à terme pour tous. L'existence et le développement de capacités à résoudre des problèmes est inaliénable du droit de poser des questions.</p> <p>Ce type d'organisation se fonde sur un principe de segmentation simple : la défiance ou l'allégeance. Ce principe dénie la plupart du temps, aux acteurs, leur capacité fine de discernement et de sens critique.</p>
TENSIONS DYNAMIQUES	Sur qui cela va-t-il retomber ?	<p>Alors qu'il serait si simple d'écouter celui qui écoute celui qui écoute celui qui identifie des problèmes et ou le client.</p> <p>L'effort doit aujourd'hui porter sur la capacité à recueillir des points de vue différents pour définir de nouvelles stratégies et permettre d'engager les ré-organisations nécessaires en utilisant les niveaux d'expérience, de formation, de conscience les plus divers.</p> <p>C'est de cette mise en tension volontaire et recherchée des acteurs que dépend la capacité d'une organisation à répondre aux contraintes, aléas, fluctuations et pressions de l'environnement.</p> <p>Au management à mettre en tension, aux managers de rendre fécondes ces tensions.</p> <p>La complexité de nos systèmes, l'internationalisation et l'interdépendance des marchés, le développement généralisé de l'information rend de plus en plus improbable la possibilité d'une vérité sortie de la tête d'une seule personne, elle rend surtout insupportable et dangereuse la pression que fait peser l'environnement sur le dirigeant.</p>
TENSIONS DYNAMIQUES	Isolement ou tensions	<p>L'isolement et la solitude du dirigeant sont sans doute les choses les mieux partagées, les tensions dynamiques qu'il n'a pu encourager au sein de son organisation et entre les membres de son équipe, se concentrent alors sur lui-même..., Que vaut-il mieux ?</p>
TRANSFORMATION	Transformation et changement d'état	<p>L'entreprise est normalement tentée par le désir de se transformer ou poussée à le faire afin d'évoluer, de "s'adapter", mais elle craint toujours de mettre en péril sa culture et ses fondements.</p> <p>Elle a de plus partiellement raison : on connaît bien et on aime ce que l'on sait bien faire même si cela s'avère partiellement ou totalement obsolète. Elle présente alors le plus souvent une inertie, une résistance au changement, chacun craignant à juste titre d'y perdre au moins quelque chose. Que nous réserve notre nouvel état ?</p> <p>Il faut toujours répondre à ce point avec clarté.</p> <p>Cette ignorance est sans doute un des facteurs d'anxiété les plus évidents. Si elle est infondée et peut être clairement combattue, évitons nous dans ce cas à "donner à comprendre".</p>
TRANSFORMATION	Nouveau futur = angoisse	<p>Se rajoute en général à l'anxiété du futur la grande difficulté liée à la nécessité de faire le deuil du passé, et d'un certain confort. L'équation veut alors que l'énergie dépensée par l'entreprise pour rassurer serve à donner une description claire des gains attendus qui doivent nettement surpasser les inconvénients liés au statut quo. Pédagogie de la situation et accompagnement doivent être inspirés de la plus grande finesse possible. Et de psychologie... Si l'on se transforme brutalement, il faut expliquer en stratège.</p> <p>Il faut donc en permanence que l'entreprise sache discriminer finement les transformations porteuses d'espoir et celles qui mettraient en péril inutilement les fondements mêmes de son fonctionnement.</p> <p>Il est en effet des transformations totalement inutiles dans le temps et menées par quelques "démangeurs" irresponsables qui tiennent ce sport pour la meilleure façon de faire bouger les choses... Le risque est de perdre les habitudes anciennes (dans lesquelles il y a du bon) sans arriver à valider de nouvelles modalités de fonctionnement.</p> <p>A éviter à tout prix.</p>
TRANSFORMATION	Finalités et nécessité	<p>Lorsque l'on veut se lancer dans une transformation, il est souhaitable après l'avoir mesuré soi-même, de faire mesurer à l'ensemble des acteurs à quel point elle est nécessaire, voire vitale. Les acteurs accepteront d'autant mieux d'y perdre quelque chose ou d'en avoir au moins le sentiment, s'ils partagent pleinement et lucidement cette nécessité.</p> <p>Les données permettant de "faire information" et toutes les explications possibles jouent donc un rôle capital.</p> <p>Cela dit, la vie n'est que transformation, et la règle y est souvent résumée à trois options : la transformation, l'adaptation ou la mort. Neuf espèces de mammifères sur dix sont mortes de n'avoir pu s'adapter ou se transformer .</p> <p>A notre simple niveau l'évolution des techniques a transformé, bouleversé, chamboulé de nombreuses fois la société.</p> <p>Et nous avons dû faire avec, sans ménagement et sans explication souvent.</p> <p>Il est rare qu'une transformation puisse être vécue comme harmonieuse et positive à 100 % pour ceux qu'elle concerne. Il appartient donc sans doute à l'éthique personnelle de faire en sorte que la transformation crée le moins de traumatismes possibles.</p>

TRANSFORMATION	Synchronisation et coopération nouvelles	<p>La meilleure arme étant sans doute d'établir des règles de synchronisation et de coopération qui vont permettre d'affronter la mue avec plus d'énergie et de résistance.</p> <p>Nous rejoignons là une des principales préoccupations du management qui doit tout faire pour que les organisations dont il a la charge soient de plus en plus régulées par des mécanismes de concertation et des modes de fonctionnement basés sur une mise en tension possible des talents et spécificités de chacun, mobilisables en sur-régime dans les cas de coup dur.</p> <p>Comme l'adrénaline qui permet au système sanguin et au cœur de supporter des pressions anormales pour permettre d'échapper plus vite au danger.</p>
-----------------------	--	---