

APPROCHE ÉCOSYSTÉMIQUE DES ORGANISATIONS

Identifier les déséquilibres organisationnels



Benoît Coux

le lab 



Les textes, modélisations et dessins contenus dans cet ouvrage sont sous licence Creative Commons (CC BY SA).

Jouez le jeu des communs : si vous réutilisez, modifiez ou adaptez tout ou partie de cet ouvrage

- partagez l'origine de l'information
- faites l'effort d'apposer la même licence CC BY SA sur toute nouvelle production, avec le logo et le texte suivants :



Ce livre est mis à disposition selon les termes de la licence :
Creative Commons

Attribution – Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>

APPROCHE ÉCOSYSTÉMIQUE DES ORGANISATIONS

Identifier les déséquilibres organisationnels

Benoît Coux

le lab 

© le labO – Mai 2020

ISBN 978-2-9572867-0-6 – 1^{ère} édition

SOMMAIRE

Préface	9
Avant de commencer	15
Le point de départ	21
Observer la structure	22
 <i>Les 6 éléments de structure :</i>	
Alignement des incitateurs	53
Efficacité des fonctions	69
Équilibre des responsabilités	85
Régulation des impacts	103
Respect des rythmes	117
Définition d'une constitution	135
Rétablir l'équilibre organisationnel	153
En chemin vers la maturité	160

Préface

Ce livre est le premier fruit d'une graine semée il y a déjà 3 ans par un groupe de travail pluridisciplinaire que Benoît a su fédérer.

L'élan premier était de repartir de travaux réalisés il y a une vingtaine d'années à l'Institut de Médecine Environnementale (IME) par un médecin chercheur, le docteur Jacques Fradin. L'originalité de certains d'entre eux avaient focalisé notre attention à 2 niveaux.

En premier lieu, la thématique abordée qui consistait à comprendre la juste compatibilité dans une entreprise, entre les besoins des individus qui y contribuaient, et ceux de l'organisation qui y cadrerait l'activité.

En second lieu, nous sentions, par nos expériences respectives des organisations, que si des leviers d'action avaient été identifiés au niveau organisationnel pour corriger des situations dites nocives sur le plan psycho-social, les travaux de recherche n'étaient pas aboutis. Ce qui nous fût confirmé par Jacques Fradin lui-même.

Loin de tout débat dogmatique sur l'approche existante, nous nous sommes donc regroupés autour d'un chef de file, Benoît Coux, avec l'envie d'approfondir le sujet sans se limiter aux « formes culturelles » (Michel Foucault) développées par l'homme. La philosophie, la paléanthropologie, les sciences du vivant, la physique, les sciences psychologiques n'ont jamais été écartées. Bien au contraire, il s'agissait de traduire ce qui se joue dans nos organisations humaines en s'appuyant sur ce que

la culture humaine avait pu produire. Ces disciplines très diverses nous ont permis, dans certains cas, de retrouver des similitudes confirmant que nous étions sur la bonne voie et, dans d'autres cas, « d'étendre le clavier des possibles ». (Yves Clot)

Le fil conducteur est toutefois resté le même : comprendre comment réguler les points de tension aux interfaces entre les hommes et les organisations qui les orchestrent pour les rendre plus performantes et plus matures sur le plan humain.

Nous nous sommes donc lancés dans ce vaste projet en apprenant d'abord à se connaître telle une nouvelle organisation...

Certains pensaient qu'il s'agissait de rassembler toutes les études réalisées et d'en faire une synthèse. Ils voulaient s'assurer que rien n'avait été oublié en chemin et que tout avait déjà été majoritairement réfléchi. Les observations du terrain devant confirmer ou infirmer les concepts existant sur le plan théorique.

D'autres percevaient plutôt des lacunes sur le plan méthodologique pour pouvoir intervenir efficacement en entreprise. Ils suggéraient de se concentrer sur le développement d'outils méthodologiques, de faire atterrir l'approche initiale et ainsi la rendre opérationnelle au plus vite dans les entreprises.

Enfin d'autres profils, dont je faisais partie, percevaient plutôt que nous avions peut-être juste effleuré la porte d'entrée de l'antichambre d'un jeu de questions complexes à traiter :

- Le sujet n'avait-t-il pas déjà été traité et n'étions-nous pas dans l'énergie de réinventer la roue par simple ignorance de ce qui existait déjà ?
- Quel rapport dialectique pouvait-il bien exister entre le sujet humain et une organisation ?
- Devions-nous rentrer par l'individu ou par l'organisation ?
- Quels autres champs de compétence nous fallait-il mobiliser ?

Quoiqu'il en soit, nous revenions toujours sur 2 constats insatisfaisants :

- Constat n° 1 : comme dans le monde du vivant, les entreprises sont en perpétuelle transformation pour s'adapter à l'évolution de leur milieu et s'adapter à leur propre courbe de développement.
- Constat n°2 : face à ce perpétuel changement, bon nombre d'entreprises travaillent de manière dissociée l'intrication Individus-Organisation. En effet, soit elles travaillent au niveau de la refonte de leur organisation dans le déni conscient ou inconscient de leurs ressources humaines, soit elles accompagnent leurs ressources humaines pour les adapter à leur organisation.

Une des raisons majeures à cela vient très certainement du fait que les experts accompagnant les entreprises dans leur mutation ont rarement la double compétence Individus-Organisation :

- Soit ce sont des experts des organisations au sens classique du terme, avec une compréhension très étreinée de la psychologie humaine, leurs démarches évaluant rarement les impacts sur le plan de la santé et de la performance humaine à moyen et long terme.
- Soit ce sont des experts en accompagnement humain également au sens classique du terme. L'approche est alors centrée sur la personne. Elle individualise très vite les problématiques de santé et d'efficacité du travail et n'est pas en mesure de relever les liens logiques entre les éléments nocifs sur le plan organisationnel et les tensions observées sur le plan humain. L'accompagnement ne peut se faire alors que sur le plan de l'accommodation de l'individu et n'a qu'un très faible impact au niveau organisationnel.

Ainsi les entreprises, face à leur transformation, semblent devoir se confronter toujours au même choix cornélien entre deux polarités bien opposées : penser l'organisation ou penser l'individu.

Laquelle des 2 formes est la plus efficiente ?

De notre point de vue, la réponse se trouve dans « l'entre » (concept exploré par le philosophe François Jullien). L'absence d'approche, sur ce qui est entre l'individu et l'organisation, ne doit pas nous interdire de développer une approche d'accompagnement transversale, globale et universelle. Est-il, en effet, envisageable qu'une organisation s'imagine performante si les individus qui la constituent ne sont pas en situation d'exprimer leur plein potentiel ? Et réciproquement, est-il souhaitable que l'expression du plein potentiel des individus au sein d'une organisation ne soit pas régulée pour

contribuer au plein potentiel de cette organisation et non à des intérêts très individuels ?

Avec ces 2 questions, nous voyons bien qu'il y a dans cette intrication Individus-Organisation de réels enjeux d'équilibre dynamique et de rendement énergétique qui font la réussite ou le déclin des entreprises et/ou des individus.

Ces 3 premières années ont donc été l'occasion pour nous d'échanger sur des situations d'entreprises et sur toutes ces questions. Ce premier livre est là pour partager avec vous plus explicitement le résultat de nos observations, de nos réflexions et de nos expérimentations. Ce travail s'est élaboré selon une démarche inductive et n'a donc rien de figé, bien au contraire.

L'approche proposée aujourd'hui est inspirée du point de départ évoqué dans les premières lignes mais foncièrement différenciée à ce jour. Si « la vérité est la fille du temps », nous pensons toutefois avoir suffisamment avancé pour donner un nom à cette approche, en développer la pratique et commencer à la diffuser. Nous parlerons dès lors d'approche écosystémique des organisations. Un vocabulaire s'est édifié progressivement, son contenu explicatif également, pour en délimiter les contours et les limites.

Benoît, en consultant averti, soucieux de ne pas tomber dans le piège de la nouvelle recette de cuisine à la mode, est toujours resté attentif au choix des mots, des exemples, pour rendre l'approche écosystémique accessible et opérante.

Voici donc une première présentation de l'approche écosystémique des organisations réalisée par un redoutable contributeur. Je vous en souhaite bonne lecture.

Xavier Martin

Responsable d'opérations industrielles

Co-créateur de l'approche eco6

Co-fondateur du labO des organisations

Avant de commencer

Merci

Tout d'abord, merci !

Merci d'avoir acheté ce livre ou merci à celle ou celui qui vous l'a offert.

Merci d'en commencer la lecture.

Merci aux membres, présents et passés, du labO pour tous les échanges et tous les partages. Sans vous, pas d'approche eco6 et sans approche eco6, pas de livre.

Merci à Kristen Cox et Yshai Ashlag, auteurs de « The world of decorating the fish » dont je me suis inspiré du format et de la structure.

Merci à mes parents pour la relecture attentive.

Merci à Trinité et à Xavier pour leur bienveillance et leur intransigeance à mon égard. Je suis comblé de vous avoir comme amis.

Merci à Lalie et Léane d'avoir développé mes capacités à expliquer le monde.

Merci à Dorothee, « Que l'amour soit avec nous ! »

3 ans de gestation et 3 semaines d'écriture

Ce livre, ce sont 3 ans de ma vie. 3 ans de questions, de réflexions, de tentatives de réponse, de rencontres, d'expérimentations, de remises en cause, de partage, de transformation.

Ces 3 ans ont été guidés par l'envie de comprendre et de pouvoir mieux expliquer ce qui régit le fonctionnement d'une organisation.

Pas facile de condenser tout le travail de ces 3 ans en 3 semaines, dans un livre que je souhaitais être :

- Court pour ne pas rebuter,
- Concret pour ne pas s'égarer dans le monde de la théorie,
- Ouvert pour laisser de la place à la réflexion et inciter à l'exploration,
- Beau pour avoir envie de l'ouvrir et de le conserver.

J'espère avoir réussi et que vous ayez envie de le lire, de le partager, de le relire, de le prêter, de le faire vivre tout simplement, et surtout envie de contribuer à l'équilibre des organisations !

Bonne lecture.

Bien à vous.

Un coup d'œil dans le rétroviseur.

L'Institut de Médecine Environnementale dirigé par le Docteur Jacques Fradin a, dans les années 2000, posé les bases de la biosystémique, approche visant à rendre une organisation biocompatible, c'est-à-dire efficace et confortable pour les individus.

Depuis 2014, je suis formé par l'Institute of Neurocognitivism à l'Approche Neurocognitive et Comportementale, approche fonctionnelle des comportements individuels. C'est dans ce cadre que j'ai été formé à la biosystémique. Formation qui m'a laissé l'impression d'avoir approché un diamant encore enfermé dans son enveloppe de carbone.

En 2017, avec l'accord de Jacques Fradin et le support de Pierre Moorkens et Jean-Louis Prata de l'Institute of Neurocognitivism, je lance un groupe de réflexion et de travail pour tenter d'aller percer le mystère du fonctionnement des organisations.

De ce groupe en évolution permanente est né, en mars 2020, le labO des organisations. (www.le-labo.org)

Les échanges, réflexions et expériences faites, dans les différentes formes du groupe, ont fait émerger l'approche eco6 ou approche écosystémique des organisations. (www.eco6.org)

Cet ouvrage nous permet de partager avec vous le cœur de l'approche eco6.

Un peu de vocabulaire

Nous avons fait le choix d'utiliser certains mots dans un sens précis. Ils sont au cœur de cet ouvrage, il est donc indispensable de commencer par quelques définitions et explications.

Organisation

Dans ce livre (et dans la littérature du monde de l'entreprise en règle générale), une organisation est un groupe d'individus en interaction entre eux et avec leur environnement.

Une famille, une association, une équipe, un service, un département, une division, une entreprise, un groupe, une supply chain, un secteur d'activités, mais aussi une commune, un département, une région, un pays, une fédération de pays sont des organisations. Nos réflexions, expériences et expérimentations semblent nous montrer que les éléments de l'approche éco6 s'appliquent à toutes ces organisations.

Individu

Comment désigner les individus qui sont présents dans ces organisations ? Une femme ou un homme aurait été lourd. Nous avons préféré éviter personne, un oubli d'article est si vite arrivé.

Individu permet de bien matérialiser l'unicité de chacun.e et la tendance sociétale à l'individualisation.

Activité, tâche et travail

Pour la psychologie du travail, une tâche représente le travail prescrit (ce que je dois faire), alors qu'une activité représente le travail réalisé (ce que je fais réellement).

Le terme travail est utilisé lorsque la distinction prescrit/réalisé n'est pas utile ou possible.

Le point de départ

Comment se fait-il que le quotidien dans les entreprises se soit dégradé à ce point ; alors même que les efforts et dépenses en formation, coaching, conseil, projets d'amélioration et projets de réorganisations n'ont jamais été aussi importants.

Autant d'efforts pour si peu de résultats, c'est que nous sommes certainement en train de traiter des symptômes et pas des causes. Nous sommes en train de repeindre la girafe ! (Decorating the fish in English)

La biosystémique avait posé les bases de compréhension des éléments de structure des organisations.

La structure c'est ce qui donne la forme, qui unifie un tout. La structure est souvent invisible. Comme les piliers d'un immeuble sont intégrés à ce que nous voyons.

La base de la biosystémique, notre expérience des organisations, et ces 3 années d'échanges et de réflexions nous ont permis d'identifier les éléments de structure présents sous des formes plus ou moins visibles dans toutes les organisations.

Quand ces éléments de structure ne sont pas respectés, un déséquilibre est créé. Quand un déséquilibre est présent, les individus doivent compenser et il y a une consommation d'énergie supplémentaire. Identifier et traiter les déséquilibres est donc au cœur de l'application de l'approche ecoó et de l'amélioration du fonctionnement des organisations.

Partons à la découverte de la structure des organisations !

Observer la structure

Savoir observer

Savoir observer est une compétence fondamentale pour ceux qui souhaitent améliorer le fonctionnement de leur organisation. Meilleure est l'observation, meilleur est le diagnostic, meilleure sera la solution.

Saviez-vous que savoir dessiner, c'est d'abord savoir observer. L'observation est au cœur de la méthode très connue « Dessiner avec le cerveau droit » de Betty Edwards. La plupart d'entre nous sommes capables de tenir un crayon, de tracer de tout petits caractères et pourtant incapables de dessiner. D'après Betty Edwards, cela vient simplement du fait que nous ne savons pas observer ce qui doit être représenté.

Identifier les déséquilibres d'une organisation nécessite donc d'apprendre à observer.

Prendre le temps de l'observation

Observer prend du temps. Il ne s'agit ni de voir ni de regarder mais d'observer.

Je me souviens d'une visite dans une PME de mécanique industrielle. Je suis avec le directeur dans son bureau. Il tourne le dos à la vitre qui surplombe l'atelier. En regardant par cette vitre, j'ai sous les yeux les 2/3 de son bâtiment et le cœur de son activité. Nous discutons des problèmes qu'il rencontre. Au bout d'un moment, je l'invite à se lever et à se mettre face à la vitre. Je lui propose d'observer. Je le « force » à garder le silence.

Après 10 minutes d'observation silencieuse, je lui demande ce qu'il a observé. Il me détaille alors :

- Le stock de vieille matière première et la place « perdue » dans l'atelier,
- Le manque d'organisation des encours à la sortie de la machine principale,
- Le temps perdu par un opérateur dans ses déplacements.

Il vient d'observer des choses qu'il voit pourtant tous les jours. Il réalise qu'il court d'un sujet à l'autre et qu'il ne prend pas assez le temps de s'arrêter pour observer. Il vient de comprendre qu'observer est une activité fondamentale s'il souhaite vraiment améliorer le fonctionnement de son atelier.

Observer prend du temps. Pensez à prendre le temps d'observer.

Observer énergie et équilibre

Je vous propose de réaliser l'exercice suivant :

- Mettez-vous debout, fermez les yeux, gardez l'équilibre.
- Cherchez à ressentir les mouvements de votre corps. Si vous ne sentez rien, levez légèrement un bras, cela devrait faciliter la perception des mouvements que fait le corps pour garder son équilibre.
- Jouez quelques instants à sentir les conséquences d'un mouvement très léger d'une partie du corps sur l'ensemble.
- Rouvrez les yeux et reprenez votre lecture.

Vous venez d'expérimenter l'énergie et l'équilibre.

Pour une organisation, un individu ou un écosystème vivant, l'équilibre est dynamique. Une organisation est en fait en permanence en déséquilibre et cherche à se rééquilibrer.

Pour se rééquilibrer, l'organisation va consommer de l'énergie. Mais qu'entend-on par énergie dans une organisation ?

L'énergie c'est à la fois la matière, les moyens et les efforts nécessaires à la réalisation de la production (y compris pour les productions de services).

Une machine, des mètres carrés, des euros, de la matière première, l'électricité : tout cela représente de l'énergie en mouvement ou de l'énergie stockée. Observer ces éléments sous l'angle de l'énergie est très intéressant car cela permet à l'ensemble des métiers de l'entreprise de parler le même langage.

L'énergie, c'est aussi les efforts faits par les individus. En cas de déséquilibre dans l'organisation, les individus vont devoir compenser et fournir plus d'efforts que nécessaire.

Il est donc fondamental de réduire les déséquilibres dans une organisation afin de limiter l'énergie dépensée pour se rééquilibrer et limiter les efforts faits par les individus pour compenser ; et ainsi focaliser l'énergie disponible sur la production et sur l'adaptation de l'organisation à son environnement.

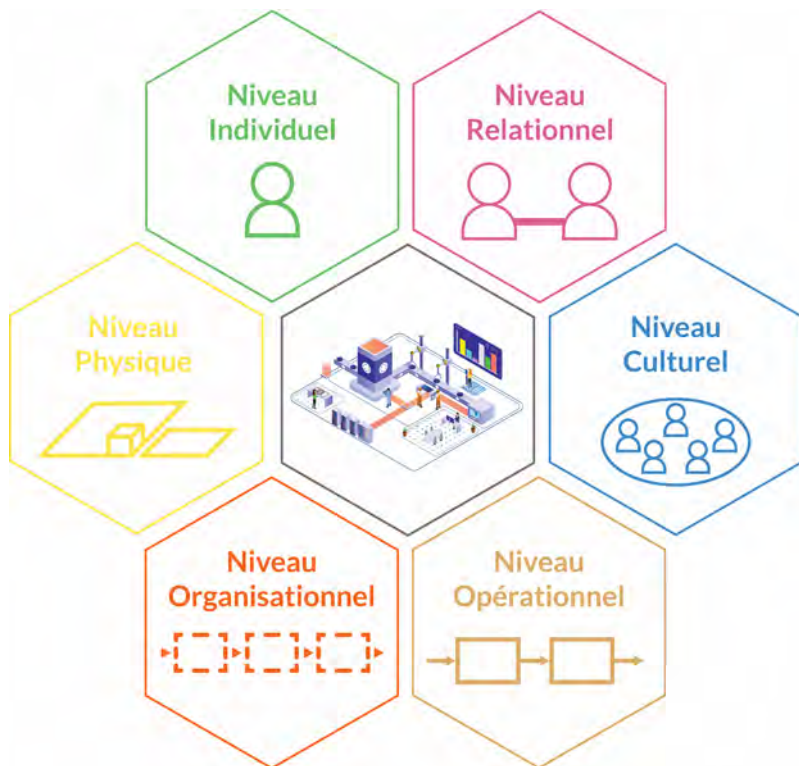
Les 6 niveaux d'observation

La réalité



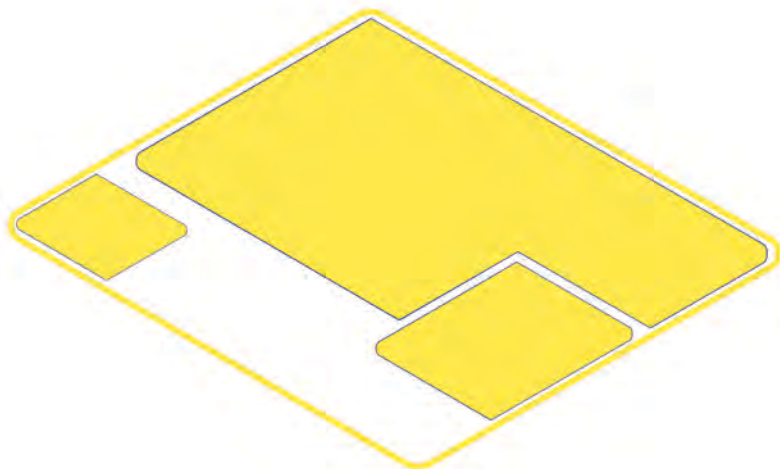
La réalité d'une organisation est complexe. Il est donc nécessaire de la découper afin de pouvoir mieux observer et mieux comprendre.

6 niveaux ont émergé des observations d'organisations que nous avons réalisées. Chaque niveau a sa particularité et permet d'isoler des éléments particuliers.



Rentrons dans le détail de chaque niveau.

Le niveau physique



C'est le niveau qui contient les sites, les bâtiments, les espaces de circulations, les espaces de travail, le mobilier. La manière dont est aménagé l'espace a des effets sur l'organisation. Les éléments du niveau physique facilitent ou entravent le travail au quotidien. Ils jouent également un rôle dans la capacité d'adaptation de l'organisation.

Leviers d'actions principaux :

- Répartition des sites et des bâtiments,
- Aménagement des espaces,
- Affectation des espaces aux équipes.

Le niveau individuel



Le titre est normalement parlant, tout ce qui « constitue » un individu est dans ce niveau :

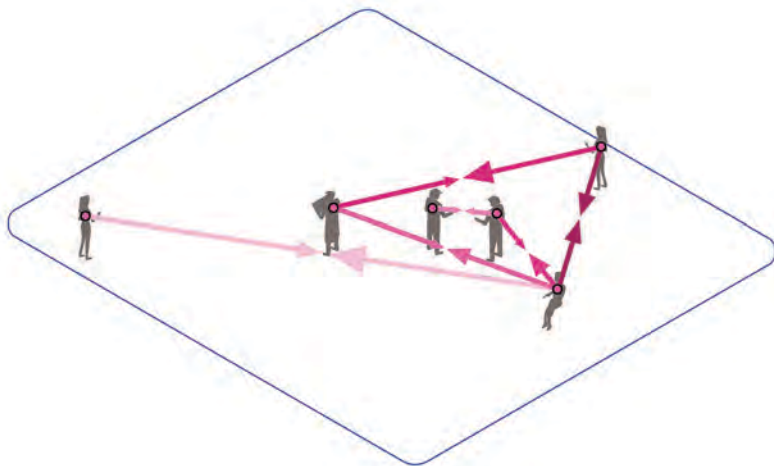
- Comportements,
- Motivations,
- Compétences,
- Émotions,
- État physique.

La contribution d'un individu dans l'organisation est liée à comment il se sent dans son poste. Le travail sur le niveau individuel permet d'optimiser les contributions et d'éviter les effets toxiques.

Leviers d'actions principaux :

- Adéquation entre le poste et la personnalité,
- Management de proximité,
- Formation technique et développement personnel,
- Coaching, accompagnement individuel.

Le niveau relationnel



Les relations appartiennent bien évidemment à ce niveau. Comme l'a très bien décrit Stephen Covey dans « Le pouvoir de la confiance », plus la confiance est présente, plus la vitesse augmente et plus les coûts diminuent. Améliorer la qualité des relations contribue au développement de la confiance.

Leviers d'actions principaux :

- Entretiens individuels,
- Médiation,
- Formation Communication et Management.

Le niveau culturel

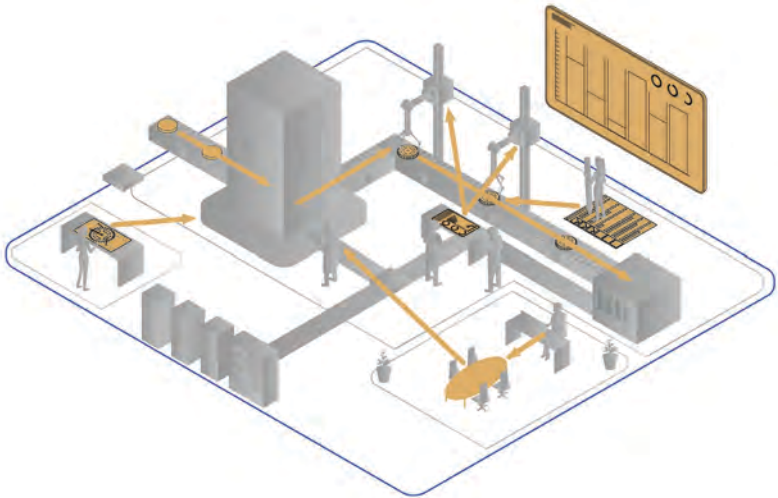


Avec le niveau culturel, nous sommes au niveau du collectif. Les valeurs et comportements collectifs sont au cœur de ce niveau. Chaque organisation a sa culture qui valorise certains comportements ou attitudes et en inhibe d'autres et tout cela se propage au sein du collectif.

Leviers d'actions principaux :

- Exemplarité notamment des individus représentant une autorité (compétence, hiérarchie, ancienneté, ...),
- Définition et travail sur les valeurs,
- Team-building et rassemblement collectif.

Le niveau opérationnel

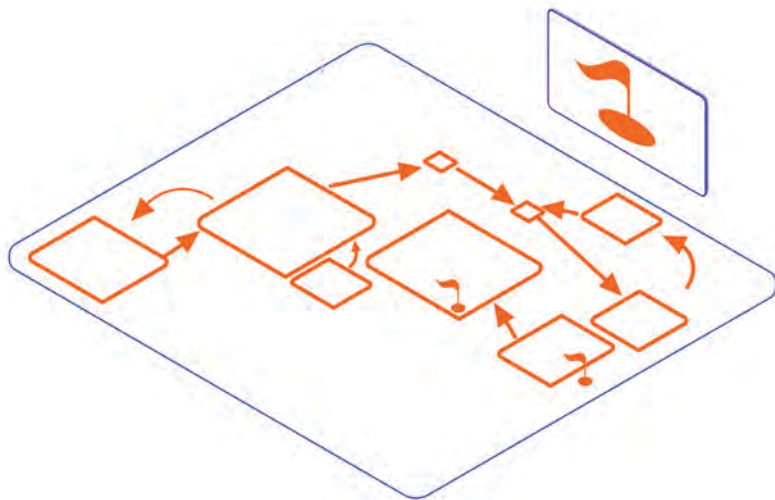


C'est le niveau où la production se réalise. Nous y retrouvons tout ce qui est du registre des procédés, procédures, outils, moyens, matières, composants.

Leviers d'actions principaux :

- Projet d'amélioration continue,
- Optimisation des outils et processus,
- Démarche de progrès : Lean, Six-sigma, ...

Le niveau organisationnel



C'est dans ce niveau que sont prises les décisions d'organisation :

- Quels sont les objectifs ?
- Qui est responsable de quoi ?
- Comment s'organise la répartition des activités entre les équipes et les individus ?

Attention ce n'est pas pour autant le niveau exclusif des responsables, des dirigeants. Ceux qui prennent des décisions d'organisation sont maintenant nombreux avec :

- Le fonctionnement par projet,
- Le management participatif,
- Le mouvement de libération des organisations.

C'est un niveau pour lequel il n'existe pas d'outils. Il existe néanmoins des tendances qui se dégagent :

- Le « bon sens paysan »,
- La répétition de ce qui a fonctionné,
- La duplication de ce qui fonctionne ailleurs,
- Des modes d'organisation : hiérarchique, matricielle, par projet, libérée, apprenante, participative, responsabilisante...

Même si ces tendances peuvent fournir des pistes de décision, elles ne garantissent en rien la qualité de l'organisation mise en place.

Nos observations et recherches nous ont permis d'identifier que le niveau organisationnel est bien souvent oublié car invisible :

- Très peu ou pas d'enseignement en écoles d'ingénieurs, de commerce ou dans les 3èmes cycles en management,
- Très peu de littérature dédiée au sujet,
- Très peu de formation en organisation pour dirigeants.

Il est vrai que le niveau opérationnel absorbe énergie et attention !

Le niveau organisationnel est une zone de cécité pour les individus en charge de décisions d'organisation. C'est bien cette lacune, cet angle mort que l'approche éco2 va permettre de combler.

Dans quelques pages, nous plongerons dans les éléments de structure du niveau organisationnel.

Interactions entre les niveaux

Découper la réalité en niveau a pour objectif de simplifier l'observation. Ne considérer que les niveaux séparément serait une erreur. Il y a de très nombreuses interactions entre les niveaux, par exemple :

- Niveau physique – Niveau opérationnel
Un éclatement des sites peut entraîner des complexités dans la circulation de l'information et des productions.
- Niveau individuel – Niveau relationnel
Un manque de compétence d'un individu peut entraîner des tensions dans la relation avec ses collègues.
- Niveau culturel – Niveau individuel
Une valorisation des comportements de compétition, de dépassement de soi peut entraîner une pression importante sur les individus.

Un déséquilibre créé à un niveau peut se propager à d'autres niveaux. Il pourra y être compensé ou y être amplifié par un déséquilibre présent dans cet autre niveau.

Les déséquilibres organisationnels

Les déséquilibres créés au niveau organisationnel sont très peu visibles. Ils impactent toujours les autres niveaux.

L'affectation d'une activité à un individu peut mettre celui-ci en tension.

La définition d'objectifs à un service peut créer des tensions avec un autre service.

Ne pas empêcher certains comportements peut avoir des conséquences sur la culture de l'organisation.

Le choix d'un procédé ou d'une machine peut rendre la production quotidienne difficile.

Un déséquilibre organisationnel va produire des symptômes dans les autres niveaux. Les autres niveaux étant plus visibles, il est aisé de se faire absorber par le traitement des symptômes.

C'est là que la capacité à observer le niveau organisationnel et identifier les déséquilibres qui s'y trouvent devient essentielle pour améliorer durablement le fonctionnement de nos organisations.

Avant de passer à la suite, nous avons le plaisir de vous « offrir » un intermède dessiné : 24 cases de BD pour porter un autre regard sur l'approche éco6, les niveaux d'observation, l'équilibre et l'énergie.

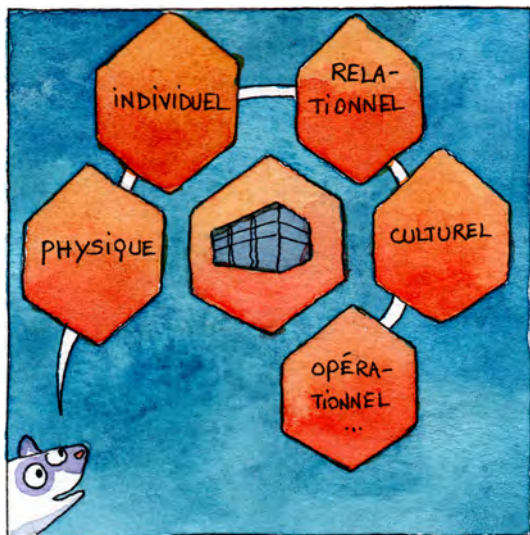


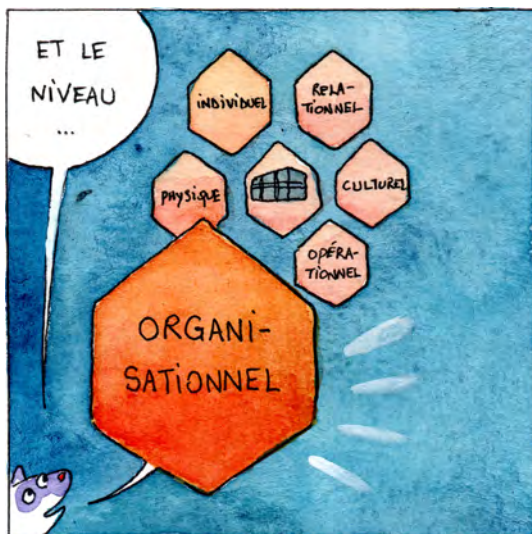






CES JUMELLES ISSUES DE L'APPROCHE
ECO6 PERMETTENT D'OBSERVER
6 NIVEAUX.





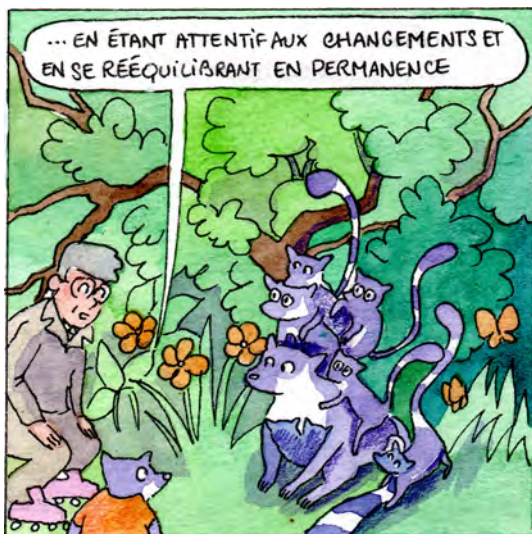


QUAND ON EST EN MOUVEMENT,
IL FAUT GARDER L'ÉQUILIBRE !



ET EN PLUS, C'EST TOUT NOTRE ÉCOSYSTÈME
QUE L'ON DOIT GARDER ÉQUILIBRÉ...













Les 6 éléments de structure

Avant de décrire ces 6 éléments, intéressons-nous à la notion de structure.

Structure – définitions (source cnrtl.fr)

1. Agencement, entre eux, des éléments constitutifs d'un ensemble construit qui fait de cet ensemble un tout cohérent et lui donne son aspect spécifique.
2. Partie d'un ensemble complexe construit qui donne à cet ensemble sa cohérence, son aspect spécifique et, généralement, sa rigidité ou sa résistance.

Nous avons identifié 6 éléments qui appartiennent à la structure d'une organisation et qui peuvent être sources de déséquilibres organisationnels.

Identifier ces éléments au milieu de la réalité de l'organisation est la clé dans le développement de la capacité à réduire les déséquilibres organisationnels.

Description des 6 éléments

Comme vous le lirez dans les 6 chapitres à venir, chaque élément est défini au travers d'un concept. Pour chaque concept, vous trouverez :

- Sa description,
- La direction à suivre pour éviter les déséquilibres organisationnels,
- Une indication des symptômes qui peuvent apparaître dans les autres niveaux,
- Une série de cas concrets permettant d'illustrer le concept dans des réalités différentes.

Proposition pour vous familiariser avec ces 6 éléments.

Commencez par lire la définition du concept, la direction pour se rééquilibrer et les symptômes possibles.

Après avoir lu un cas, prenez le temps de relire la description de l'élément et cherchez à identifier les caractéristiques dans la situation décrite. Faites ceci pour l'ensemble des cas.

En parallèle, notez les situations que vous avez vécues et auxquelles votre lecture et votre réflexion vous amènent. Vous avez des pages blanches entre chaque élément pour ce faire.

ALIGNEMENT DES INCITATEURS



Incitateur

Un incitateur est un élément qui oriente les comportements dans une direction donnée.

Un objectif, un indicateur, un leader inspirant, une vision, un intérêt individuel, une valeur commune, la pression sociale sont autant d'exemples d'incitateurs. Les incitateurs sont partout !

Quelques éléments pour mieux cerner la notion d'incitateurs :

- Il existe des incitateurs individuels et d'autres collectifs.
- Il existe des incitateurs tangibles et d'autres intangibles.
- L'effet d'un incitateur est variable dans le temps.
- Le même incitateur peut orienter une partie des individus dans une direction et une autre partie dans une autre. Un peu comme un aimant qui attire et repousse à la fois.
- Le même incitateur peut générer des comportements souhaités et des comportements non souhaités.

Chaque individu fait instinctivement l'analyse des incitateurs auxquels il est soumis pour décider de sa mise en action. Pour ce faire, il prend en compte ses incitateurs internes et les incitateurs tangibles et intangibles de son environnement.

Quand les incitateurs individuels et collectifs ne sont pas alignés, un individu se retrouve tiraillé ; il arbitre alors en fonction de sa personnalité.

Quand les incitateurs entre fonctions ou entre individus ne sont pas alignés, chacun tire dans son sens comme au tir à la corde.

Aligner les incitateurs

Quand les incitateurs sont alignés, l'effort à faire pour avancer dans la même direction est réduit. L'alignement est à faire entre les incitateurs des individus, des groupes d'individus et de l'organisation. La mise en mouvement se fait alors naturellement avec bien moins d'effort d'encadrement. Tout le monde et chacun a naturellement envie d'aller dans la direction souhaitée. Il s'agit du cas idéal.

Quand les comportements ne vont pas dans la direction souhaitée, il convient :

- D'identifier les effets indésirables des incitateurs,
- De chercher les incitateurs qui tirent dans une autre direction,
- De cartographier les incitateurs et leurs effets.

A partir de cette analyse, il convient alors de :

- Modifier un incitateur existant,
- Mettre en place un nouvel incitateur,
- Supprimer un incitateur existant.

Sachant que nous ne pouvons agir directement que sur ce qui est sous notre contrôle :

- Nos propres incitateurs individuels,
- Les incitateurs qui ont mis en place dans l'organisation (objectifs, indicateurs, ...).

Nous pouvons influencer l'évolution des incitateurs autour de nous. Nous ne pouvons pas agir sur les incitateurs individuels invisibles des autres.

Lors d'une modification des incitateurs, il convient de s'interroger sur les effets indésirables qui pourraient être engendrés immédiatement ou dans le futur. Cela permet de préparer un changement de l'incitateur dès l'apparition de ces comportements. Les incitateurs sont des éléments qui évoluent dans le temps.

Imaginer un voilier, la mer, le vent, les courants, et un skipper réglant les voiles quand c'est nécessaire. Aligner les incitateurs c'est le même travail !

Quelques questions pour identifier les incitateurs :

- Quelle est la vision, la raison d'être ?
- Quels sont les objectifs individuels ?
- Quels sont les objectifs collectifs ?
- Quels sont les intérêts individuels ?
- Quels sont mes propres intérêts ?

Cas IN.1 Accélère !

Une longue ligne droite, limitée à 50 km/h, presque à la campagne, peu de maisons autour. Les conditions idéales pour que les automobilistes aient du mal à respecter la limitation de vitesse.

Comment les inciter à la respecter ? La technologie permet de mettre en place un incitateur : un feu tricolore couplé à un détecteur de vitesse. Le feu passe au rouge quand il détecte une vitesse excessive. Les automobilistes respectueux sont récompensés et continuent leur route sans s'arrêter. Ils gagnent ainsi du temps.

Il est possible que les automobilistes pressés freinent le plus tard possible et accélère dès le feu passé...

Cas IN.2 Un pour tous ou tous pour un ?

Le terme conflit d'intérêt est très présent dans le milieu politico-financier. Vous voyez le tableau assez récurrent d'hommes politiques qui prennent des décisions en faveur de leurs intérêts propres ou des intérêts de ceux avec qui ils sont liés. Ils en oublient leur fonction, leur rôle au sein de la société.

Ils sont clairement soumis à une incitation plus forte à servir leurs intérêts plutôt que ceux de la nation. Modifier les incitateurs s'avère très compliqué dans cette situation car :

- Très difficile de créer une incitation plus forte à servir le collectif,
- Seul l'individu peut modifier ses incitateurs individuels,
- La peur d'une condamnation ou de la prison a un effet limité.

Nous sommes ici dans une situation très compliquée à traiter à travers les incitateurs organisationnels. En effet, en fonction des situations et des personnalités, il peut être très difficile de contrer l'intérêt individuel.

Cas IN.3 Coup de pouce

Le nudge est un concept issu des sciences du comportement et du design industriel qui fait valoir que des suggestions indirectes peuvent, sans contrainte, influencer les comportements plus efficacement qu'une consigne explicite.

La mouche en relief centrée dans les urinoirs qui incite l'utilisateur à la précision et réduit les éclaboussures demeure l'exemple emblématique du nudge.

Le nudge est donc un incitateur inconscient qui peut montrer une efficacité bien supérieure à une mesure imposée.

De la même manière que les incitateurs explicites, les nudges peuvent cacher des comportements d'adaptation qui vont à l'encontre de l'objectif d'origine.

Quelques exemples de nudge dans l'environnement professionnel :

- Des bureaux en espace ouvert pour stimuler les échanges, mais parfois le niveau sonore est si inconfortable que les collaborateurs s'isolent sous des casques audio,
- La salle de repos et le distributeur de café gratuit pour stimuler les rencontres, les échanges et la convivialité,
- Le parcours client dans les magasins IKEA qui conditionne chaque client à parcourir tous les rayons, multipliant les tentations et les achats et augmentant ainsi le chiffre d'affaire.

Cas IN.4 Fin de chantier mouvementée

Une société de l'aéronautique a fait appel à des intérimaires pour un chantier de transformation d'un avion durant quelques mois. A la fin du chantier, les intérimaires ne pourront être affectés à d'autres activités et, étant donné la conjoncture du moment, auront du mal à trouver une nouvelle mission. Il y a donc un conflit d'objectif entre la société et les intérimaires. La société souhaite finir le chantier au plus vite, alors que les intérimaires ont tout intérêt à ce que le chantier dure.

Qu'est-ce qui peut être mis en place en place pour inciter les intérimaires à rester productifs ?

Les intérimaires vont perdre leur travail à l'issue du chantier. La société ne peut leur proposer autre chose. Elle peut par contre favoriser leur recherche d'emploi en développant leur employabilité. Des lettres de recommandation et des journées de formation à l'issue du chantier peuvent être proposées à ceux ayant été productifs jusqu'au bout.

Cas IN.5 La culture des silos

Prenez une entreprise lambda, peu importe que ce soit une entreprise industrielle ou de services. Pour réaliser son activité, elle a besoin d'acheter des biens et des services. Afin d'optimiser ses coûts d'achat, elle a mis en place un service achats. Très consciencieux, les acheteurs étudient les coûts, négocient avec les fournisseurs, changent les contrats et réduisent les coûts d'achats. L'équipe Achats est contente, elle a réussi à tenir ses objectifs de réduction de dépenses.

Oui, mais... Guidés par leur objectif de réduction des prix d'achats, ils ont mené des actions qui pénalisent la production de l'entreprise : outils moins adaptés, matières premières différentes, contraintes de volume de commande, ...

Il semble nécessaire que les politiques achats soient menées non pas avec des objectifs de réduction des coûts d'achats mais avec un objectif de réduction des coûts de production.

Remarque :

Un désalignement d'incitateurs entre des services est le chemin le plus court vers la création de silos dans une organisation.

Cas IN.6 Savoir où aller

Il y a quelques années, j'ai été sollicité pour accompagner un centre de formation pour adultes. Durant une entrevue, les 2 dirigeants me disaient que les responsables qui étaient directement sous leurs ordres n'étaient pas au niveau des enjeux de la transformation en cours. Et ils ont enchaîné avec la liste des sujets de management qu'ils souhaitaient intégrer à un programme de formation pour leurs responsables : gestion du changement, motivation des équipes, gestion des conflits, ... Leur demande concernait l'ensemble des responsables.

Avoir le même symptôme sur l'ensemble des individus du même niveau (alors qu'ils ont des personnalités différentes) est clairement le signe d'un déséquilibre organisationnel. Du coup, j'ai posé une question anodine en apparence : « Est-ce que vous avez une stratégie ? ». Réponse instantanée du directeur : « Oui ! ». Et là, la question super banco du jeu des mille euros : « Pouvez-vous me la partager ? ». Le directeur m'a répondu qu'il n'était là que depuis quelques mois et qu'il passait la main à son adjoint pour répondre. L'adjoint a bredouillé, cherché ses mots et finalement reconnu qu'ils n'en avaient pas... Pas étonnant alors que les responsables aient du mal à faire le travail d'encadrement de leurs équipes. N'étant pas un spécialiste de la définition de stratégie, notre collaboration s'est arrêtée là.

Remarque

Une stratégie claire permet de donner la direction pour l'ensemble de l'organisation. Attention néanmoins aux injonctions contradictoires dans la stratégie: développer de nouveaux marchés/produits ET développer l'activité actuelle.

Cas IN.7 La bourse ou la vie ?

Dans la méthode de Gordon et Shapiro, la valeur d'une action en bourse représente la somme des valeurs actuelles des revenus futurs. Le calcul de la valeur actuelle valorise plus le court-terme que le long terme. Les revenus court-terme se retrouvent donc favorisés. Pas étonnant qu'avec un tel système de valorisation des entreprises, celles-ci aient du mal à intégrer les contraintes écologiques qui sont sur le long-terme.

Une modification de la manière de valoriser les entreprises en bourse semble nécessaire pour concilier enjeux économiques et enjeux écologiques.

EFFICACITÉ DES FONCTIONS



Fonction

Dans une organisation, la production de biens ou de services est une suite d'activités. Les activités sont regroupées en fonctions afin de déterminer le périmètre de contribution d'un individu ou d'un ensemble d'individus.

Ce découpage en activités et fonctions est dicté par :

- La complexité et le volume de production à réaliser,
- La nécessité d'organisation.

Une fonction peut être individuelle ou collective. La notion de fonction peut également être utilisée au niveau macro de l'organisation : fonction commerciale par exemple.

Afin d'éviter de perdre de l'énergie dans l'exécution des fonctions, il convient de chercher à les rendre efficaces.

Rendre les fonctions efficaces

Pour qu'une fonction soit efficace, c'est-à-dire que son rendement énergétique soit optimum, il est nécessaire que :

- La contribution de la fonction dans l'organisation soit définie et connue.
« Je sais ce qui est attendu de moi. »
- Les informations et moyens nécessaires à la réalisation des activités soient disponibles au moment de la réalisation.
« J'ai les éléments me permettant de faire mon travail. »

- Un ensemble d'activités constitue un cœur de fonction, c'est-à-dire représente la plus grosse partie du travail effectué.
« Les conditions sont réunies pour que je puisse être focalisé sur mes tâches importantes. »

La contribution de la fonction est le résultat que doit produire la fonction dans l'organisation. Sa définition et sa connaissance permettent aux individus devant remplir la fonction de déterminer ce qu'ils ont à faire.

Afin d'être efficace dans la réalisation d'une fonction ou d'une activité, il est nécessaire de disposer des moyens et des informations. Dans le cas contraire, il y a une déperdition d'énergie pour récupérer les informations nécessaires, se débrouiller avec les moyens insuffisants ou un décalage entre le travail attendu et le travail réalisé.

La notion de cœur de fonction permet de focaliser l'énergie sur ce qui est le plus « important » pour l'organisation. Il y a un équilibre à trouver entre la rigidité que peut engendrer une fonction mono-activité et la dispersion que peut générer une fonction éclatée en de nombreuses activités. Chaque changement d'activité nécessite un effort et prend du temps. Il convient donc de limiter les changements d'activités ainsi que les interruptions durant la réalisation. Actuellement dans les organisations et particulièrement dans les activités immatérielles, le temps de concentration sur une activité sans interruption ou sans changement est beaucoup trop court, ce qui engendre une déperdition d'énergie considérable.

Quelques éléments pour identifier les fonctions qui sont à rendre efficaces :

- Décalages entre le travail attendu/préscribed (tâches) et le travail réalisé (activités),
- Observation du rapport entre le temps de « collecte d'informations » et le temps de « réalisation »,
- Fonctions ou postes « moutons à 5 pattes » qui nécessitent de nombreuses compétences et/ou motivations,
- Nombreuses interruptions et changements d'activités,
- Transmission en cours d'activité entre services ou départements,
- Quelqu'un d'autre est-il mieux placé pour faire l'activité ?

Remarque :

Les fonctions et activités sont réalisées par des individus. L'adéquation entre fonctions et individus nécessite un travail sur les compétences et les motivations. L'efficacité de cette adéquation est optimale par un alignement du cœur de fonction avec les motivations et les compétences. Les notions de motivations et de compétences font partie du niveau individuel de l'approche ecoó, qui n'est pas détaillé dans ce livre.

Cas FO.1 Quand la tomate vient faire les devoirs...

Mes adolescentes passaient un temps considérable à faire leurs devoirs. En les observant discrètement, je me suis rendu compte qu'elles s'interrompaient très souvent pour consulter leur smartphone, aller chercher une feuille ou un crayon, passer à autre chose sans avoir fini le travail en cours...

C'est là que la tomate intervient. La technique Pomodoro (tomate en italien) propose de se concentrer 25 mn sur un sujet et d'utiliser un minuteur pour respecter le temps de concentration. Le nom Pomodoro vient de ce minuteur rouge de cuisine en forme de tomate. Avant de lancer le minuteur, il convient de s'assurer d'avoir tous les éléments nécessaires pour travailler. Et c'est parti pour 25 min de travail efficace !

Cas FO.2 Quand est-ce que vous êtes disponibles ?

Afin de libérer du temps pour mieux s'occuper des clients, le responsable d'un service commercial comptant 5 commerciaux décide de recruter une assistante pour notamment gérer les prises de rendez-vous.

Quelques semaines après sa prise de fonction, l'assistante remonte au responsable les difficultés qu'elle rencontre pour la prise de rendez-vous :

- Très souvent besoin de valider le créneau horaire avec le commercial,
- Beaucoup de changement de programmation.

Il s'avère qu'elle ne dispose pas des informations de disponibilité des commerciaux. Une utilisation plus avancée et plus rigoureuse des agendas électroniques partagés avec définition des créneaux disponibles par les commerciaux permettrait de lui fournir les informations nécessaires à une prise de rendez-vous efficace.

Cas FO.3 Couteau suisse et homme-orchestre

Dans la construction aéronautique, le travail à faire est défini par une gamme de travail. Les gammes de travail sont réalisées par des compagnons (terme désignant les ouvriers dans l'aéronautique). Étant donné les enjeux de sécurité aérienne, toute exécution d'une gamme doit être contrôlée par un contrôleur qualité.

Les compagnons et contrôleurs sont répartis en équipes. Les personnes possédant la double compétence compagnon-contrôleur sont précieuses car elles permettent d'optimiser les tailles et l'organisation des équipes en apportant de la flexibilité à condition de ne pas mélanger polyvalence et multi-activités...

Trop souvent, il est demandé aux compagnons-contrôleurs de faire les deux activités en même temps, c'est-à-dire réaliser des gammes de travail tout en allant contrôler l'exécution des gammes de travail d'autres compagnons. Et là, ça devient vite invivable pour eux. Qu'est-ce qui est prioritaire : finir leur gamme ou contrôler ? La réalisation de gammes demande souvent de la concentration, comment la garder quand on est toujours interrompu ?

Il convient d'organiser la répartition des activités des compagnons-contrôleurs par blocs de temps suffisamment longs pour éviter les interruptions. Par exemple : opérateur le matin et contrôleur l'après-midi.

Cas FO.4 Allo, Allo,...

Une entreprise de 120 personnes a besoin d'optimiser ses coûts de structure. Il est décidé de supprimer le poste de réceptionniste qui assure l'accueil dans le bâtiment et traite les appels sur le numéro principal de la société.

Le système téléphonique est reconfiguré pour faire sonner tous les téléphones de l'entreprise lorsqu'un appel est reçu sur le numéro principal. Charge à chacun de traiter les appels avec sa compétence et sa connaissance de l'entreprise, et notamment de :

- De comprendre le besoin,
« Claudine, AGD, ils utilisent quels produits ? »
- D'identifier le bon interlocuteur,
« Jean-Pierre, qui est-ce qui s'occupe d'AGD au commerce ? »
- De transférer l'appel.
« Paul, c'est quoi ton numéro de poste ? »
« P#&@%\$, comment on fait un transfert déjà ! »

Quant aux visiteurs, ils se retrouvent perplexes dans le hall à ne pas savoir où aller. Ils finissent par tenter une incursion dans le couloir des bureaux en espérant tomber sur quelqu'un qui pourra les aider. Bonjour l'accueil ! Et la sécurité ! ?

Sur le bilan comptable, les coûts ont bien été réduits. Mais l'organisation a-t-elle réellement gagné en efficacité ?

Cas FO.5 « C'est dans la fiche de poste ! »

En tant que consultant, je pose très souvent la question de la définition des rôles et de la connaissance du « Qui fait quoi ». Très souvent, il m'est répondu que les fiches de postes du service RH sont à jour. En les consultant, je tombe très souvent sur des documents qui sont des listes plutôt longues de tâches et pour lesquelles une fiche a été créée par types de métiers.

Ainsi la fiche de poste de « Responsable de service » existe et englobe l'ensemble des tâches susceptibles d'être demandées aux personnes qui occupent ce type de poste.

Oui mais alors, un responsable de service en production avec 50 ouvriers et 5 chefs d'équipe, est-ce la même chose qu'un responsable de bureau d'études avec 3 ingénieurs ?

Et c'est bien-là, la limite des fiches de postes. Elles permettent de structurer et faciliter le travail des ressources humaines en fonction des profils et souvent avec un niveau de détails important. Il leur manque une adhérence plus forte à la réalité, au contexte particulier de l'endroit de l'organisation où est exécutée la fonction.

Il est possible de définir et communiquer non pas tant des fiches de poste mais des fiches de fonctions plus individualisées, plus synthétiques notamment en décrivant la contribution attendue plutôt que les activités réalisées.

Cas FO.6 De la confusion au sommet

Il y a une grande probabilité que vous apparteniez à une entreprise qui a un directeur et un comité de direction.

Où est la limite de la fonction du directeur ? Où est celle du comité de direction ?

Les fonctions collectives sont souvent oubliées au moment de définir les rôles.

Au-delà de la direction, nous sommes dans une tendance à la création de fonctions collectives : équipes projets, groupes de travail, ... Pour les rendre efficaces, il convient de décrire les fonctions qui seront assurées par ces collectifs.

Cas FO.7 L'iPhone, la Ford T du mobile ?

Allez encore un bouquin qui va prendre Apple en exemple... J'avoue ne pas avoir trouvé meilleur exemple récent d'efficacité des fonctions au niveau d'une entreprise.

Du lancement de l'iPhone en 2007 à l'automne 2016, Apple a vendu 1 milliard d'iPhone :

- 12 modèles en 3 couleurs et 3 capacités mémoires chacun,
- 5 châssis physiques.

Cette condensation des produits amène de l'efficacité à tous les niveaux de l'entreprise :

- Marketing et développement : 1 seul lancement par an,
- Production : seulement 2 voire 3 types de lignes de fabrication à concevoir et faire fonctionner en parallèle,
- Logistique : seulement 27 produits différents à stocker et livrer,
- Vente et après-vente : formation réduite des vendeurs et techniciens.

De quoi faire rêver tous ceux qui travaillent dans des environnements avec de multiples références de produits !

ÉQUILIBRE DES RESPONSABILITÉS



Responsabilité

Comme le dessin de la page précédente l'indique, la responsabilité est composée de 2 éléments :

- Avoir le pouvoir de décider, « avoir des responsabilités »,
- Assumer les conséquences, « être responsable ».

Les deux éléments ne sont pas naturellement liés. Dans les organisations, il est souvent demandé à des individus de rendre des comptes alors qu'ils n'ont pas contribué aux décisions qui ont créé la situation.

Avoir juste le pouvoir de décider, c'est le chemin vers l'autoritarisme. Les décisions se retrouvent rapidement déconnectées de la réalité, de leur résultat. Ces décisions incohérentes doivent alors être compensées par d'autres dans l'organisation. Ce qui représente une surconsommation d'énergie.

Devoir juste assumer les conséquences, c'est le chemin vers le désengagement. Assumer les conséquences négatives de décisions auxquelles nous n'avons pas participé crée un sentiment d'injustice, de la démotivation, du conservatisme, de l'immobilisme ou tout autre forme de désengagement. Quelle que soit la forme observable, cela diminue l'implication et donc la quantité d'énergie que l'individu sans pouvoir de décision va mettre au service de l'organisation. Cette diminution est bien souvent invisible car très progressive mais bien réelle et conséquente à la longue.

Équilibrer les responsabilités

C'est celui qui décide qui doit assumer les conséquences devant lui et les autres !

Cette règle, très simple sur le papier, est très compliquée à appliquer étant donné la grande quantité de décisions, petites et grandes, prises chaque jour dans les organisations.

L'équilibre des responsabilités se fait au niveau d'une tâche ou d'une activité, il convient d'identifier la personne qui portera la responsabilité et de lui déléguer tout ou partie du pouvoir décisionnel associé.

Attention au niveau macro ou au niveau des services, les responsabilités semblent souvent équilibrées. Il faut descendre au niveau des individus pour s'en assurer.

Pour chaque activité, les questions suivantes permettent de clarifier la situation :

- Qui décide des objectifs ?
- Qui décide des moyens ?
- Qui prend la décision d'agir ?
- Qui agit, qui fait ?
- Qui assume les conséquences positives de l'action ?
- Qui assume les conséquences négatives de l'action ?

Les principes suivants permettent de contribuer à l'équilibre des responsabilités :

- Laisser une part de liberté décisionnelle à celui qui agit,
- Rapprocher la décision du lieu d'action,
- Clarifier et partager les mécanismes de décision,
- Matérialiser les décisions prises.

Cas RE.1 Ah, les joies de l'adolescence !

Lorsque qu'un enfant est petit, en tant que parents, nous prenons toutes les décisions qui le concernent. Arrivée à l'adolescence, notre chère tête blonde, brune ou rousse va chercher à récupérer le pouvoir de décision sur sa vie. Et notamment sur la manière de s'habiller. En effet, quand les parents imposent les habits à porter au lycée, il y a un déséquilibre de responsabilité. C'est l'ado qui doit assumer les conséquences d'être habillé de manière enfantine ou tout simplement en décalage avec ce qu'il souhaite. Et c'est à l'adolescence que le besoin d'appartenance au groupe est le plus fort... Vous voyez la tension....

Pour aller vers l'équilibre des responsabilités et pour apporter un peu de sérénité à la maison, chers parents, vous pouvez laisser votre ado préféré choisir en partie ce qu'il porte, par exemple :

- Il choisit le haut et vous le bas,
- Il choisit les habits qu'il porte au lycée et vous ceux qu'il porte en famille,
- Il choisit le lundi et vous le mardi.

Remarque

Il est souvent très difficile de laisser le pouvoir de décision à un autre quand on a pris l'habitude de décider !

Cas RE.2 Alors ce mur, il est solide ?

Sur un chantier de construction, un coffrage est mis en place par l'équipe de coffreurs ; le chef de chantier a passé commande du béton la veille, le camion-toupie est sur la route pour livrer le chantier, et la fin de journée est proche. Le chef d'équipe est impatient de couler le mur après plusieurs jours d'arrêt du chantier pour intempéries. Le maçon est sur le coffrage, le camion arrive. Le maçon fait couler un peu de béton dans la benne, le trouve trop sec pour une bonne mise en œuvre. Il sent la pression du chef qui le regarde et lui indique de couler rapidement. Il sent la pression du chauffeur du camion-toupie qui veut rentrer chez lui. A contrecœur, il coule le mur...

Le lendemain matin, l'ouvrage est décoffré, un nid de gravier est visible... Le chef de chantier passe par là : « Px@&%^ ! Mais qui m'a fait cette merde ! ». Le maçon est las de ses coups de gueule injustifiés. Il l'avait senti qu'il ne fallait pas couler...

Ah si le maçon avait eu le pouvoir de décision pour réaliser le coulage, l'histoire aurait été bien différente.

Cas RE.3 Bon, alors on l'embauche ?

Jeudi 12 Mars 17h – Salle de réunion Socrate chez Phileo Experts en projets techniques complexes, Didier, le DRH, et Mélanie, une Manager Opérationnel se rencontrent.

Didier, le DRH : « Bonjour Mélanie »

Mélanie, la Manager : « Bonjour Didier »

D : « Je voulais te voir pour discuter de Pierre A. »

M : « Ah oui, tu as vu, il a le profil idéal pour le Projet Spécial de mon client Zectra. »

D : « Oui, un profil très atypique... »

M : « Quelle chance d'être tombé sur lui. Il est très intéressé par le projet, il attend notre offre. Il faut se dépêcher de lui faire une offre de CDI, j'ai peur qu'il signe chez un concurrent. »

D : « Mélanie, je ne sais pas si c'est une bonne chose de lui faire une proposition d'embauche. »

M : « Comment ça ? C'est le candidat idéal pour le Projet Spécial. »

D : « Pour le Projet Spécial, je suis d'accord... Mais après le Projet Spécial, il va être très difficile de le faire travailler sur d'autres missions. Il a vraiment un profil atypique. »

M : « Oh tu sais, la fin du Projet Spécial c'est dans 2 ans. J'ai vraiment besoin de lui pour sécuriser le projet, tenir les délais et garantir la marge du projet. »

D : « Et dans 2 ans, s'il n'est pas affecté à une nouvelle mission, c'est la marge de l'entreprise qui sera grignotée. Mon job c'est de m'assurer que Pierre A pourra être affecté à des projets et missions sur le long terme, si c'est un CDI qu'on lui propose. Ce serait un CDD ou un contrat en freelance, pas de soucis. »

M : « Ce n'est pas possible ! Vous êtes terribles aux RH ! Je trouve le candidat idéal pour le Projet Spécial et vous me mettez des bâtons dans les roues ! »

D : « Non Mélanie, je fais juste mon travail. C'est de ma responsabilité de m'assurer que les personnes recrutées pourront être facilement affectées à d'autres missions sur le moyen et le long terme. Et là son profil est trop atypique. »

M : « Et c'est de ma responsabilité de boucler le Projet Spécial dans les temps et sans lui c'est impossible. J'ai vraiment besoin de lui. Il faut que l'on trouve une solution ! Je te rappelle qu'il ne viendra pas chez nous sans CDI. »

D : « Je ne peux pas prendre le risque qu'il ne soit pas réaffecté et que son salaire soit une charge pour la division. »

M : « Ah je comprends où cela coince. Et si je m'engage à intégrer ses inter-contrats dans le compte de résultat de mon activité ? »

D : « Si tu prends en charge les inter-contrats, c'est différent. Tu sais à quoi tu t'engages ? ».

M : « Oui, je sais. Il faudra que mon activité finance ses salaires et charges quand il n'aura pas été affecté à une mission. Du coup, cela nécessitera que le reste de mon activité fonctionne parfaitement. »

D : « Super. Alors on lui fait cette proposition ! »

Cas RE.4 De la joie d'être chef de projet

Dans une entreprise de développement logiciel, Quentin est responsable du projet de développement d'une application pour un nouveau client. Ses objectifs semestriels prévoient la livraison de cette application 5 mois plus tard.

Malheureusement, un développeur senior pressenti pour cette tâche présente sa démission et refuse bien naturellement de prendre en charge cette nouvelle tâche incompatible avec la date de son départ définitif de l'entreprise. Un développeur junior est alors affecté au projet de Quentin mais il aura besoin d'un temps de formation incompressible.

Malgré des alertes transmises à sa hiérarchie, Quentin se retrouve dans l'incapacité de respecter les jalons contractuels. La livraison prend plus d'un mois de retard avec quelques bugs non corrigés, le client est insatisfait.

L'évaluation suivante de Quentin se déroule mal : son projet est jugé comme un échec, le client a perdu confiance en l'entreprise et son manager refuse d'entendre les justifications concernant le niveau de compétence insuffisant de son développeur junior. Quentin vit cette mauvaise évaluation comme une injustice, son engagement dans l'entreprise est sérieusement abîmé.

Cas RE.5 Casse-tête de chef

Lundi 12 Novembre. Joël S, patron d'une division d'un grand groupe français, vient de recevoir les objectifs de la division pour l'année à venir : « Plus 3% de chiffres d'affaire et retour à 10% de rentabilité alors que la division sort d'une année tout juste à l'équilibre. »

C'est costaud, mais il s'y attendait. Il sait aussi qu'il a des contraintes qui viennent du groupe à respecter :

- Conserver 60% de production en France,
- Ne pas dépasser 25% d'emplois indirects,
- Limiter le volume d'intérimaires à 10% dans les usines,
- Ne pas fermer d'activités... ce n'est pas la culture du groupe,
- Pas d'embauches pour l'année à venir,
- Son périmètre d'activités est contraint. A chaque division ses activités.

Les nuits de l'année à venir risquent d'être agitées... Ah si seulement il n'avait pas toutes ces contraintes...

Cas RE.6 Le client est roi !

La relation client-fournisseur est un sujet au cœur des échanges commerciaux entre entreprises. Laissons la parole à Damien B, expert en supply chains et relations clients-fournisseurs :

« Ayant vécu les organisations de 2 grands donneurs d'ordres aéronautiques, je vais vous illustrer en quoi l'équilibre d'une relation client-fournisseur me semble important.

Ces 2 exemples concernent la définition et l'exécution d'un contrat. Par définition, un contrat est censé être "équilibré", c'est-à-dire autant à l'avantage du client que du fournisseur. C'est en tout cas la théorie enseignée dans les écoles.

Qu'en est-il dans la vraie vie ? La plupart du temps, le contrat est basé sur un contrat cadre standard fourni par le donneur

d'ordre dans lequel un certain nombre de clauses léonines sont clairement très en sa faveur. Ainsi s'enchainent les pénalités logistiques, pénalités de non-qualité, droits de propriétés intellectuelles, obligations du fournisseur, conditions logistiques, ... Dès qu'il s'agit pour le donneur d'ordre de s'engager sur des volumes envers le fournisseur, on est tout de suite plus dans le flou. Très souvent, ces contrats sont signés par les fournisseurs au moment de l'attribution d'un nouveau marché : "Nous ferons aussi notre choix en prenant en compte la base des éléments contractuels signés". Autant dire : pas d'autre choix pour le fournisseur s'il veut gagner un nouveau marché, que d'accepter les conditions contractuelles standard à son désavantage. Trop souvent le fournisseur n'a pas le choix : il ne peut pas se permettre de ne pas signer. Il lui faudra assumer les conséquences de l'application du contrat. Dans l'exécution du contrat, le fournisseur reçoit des commandes qui précisent le quoi/quand/combien à livrer, et doit livrer 100% à l'heure sur cette base-là. Le fournisseur accuse réception des commandes en précisant les modalités d'exécution, notamment en notifiant le délai de livraison qui peut être différent de celui demandé dans la commande. Les accusés de réception de commande sont peu pris en compte par les grands donneurs d'ordres, ce qui fait qu'ils imposent les dates de livraison demandées comme référence pour la mesure de la performance. Autre exemple : régulièrement en fin d'année ou en période sensible sur le stock, les réceptions sont fermées de manière unilatérale par les donneurs d'ordre pour des raisons comptables. Ils le font, bien évidemment, sans avertir les fournisseurs, ce qui peut les empêcher de compléter leurs livraisons pour la période et d'atteindre le niveau de performance demandé. C'est dans ce genre de relation que le terme donneur d'ordres prend tout son sens !

Heureusement, il est possible de développer des relations équilibrées même si ce n'est pas le cas le plus courant.

J'ai eu l'occasion de mettre en place des contrats avec des fournisseurs dans lesquels les gains de productivité demandés au fournisseur étaient soumis à une implication et un engagement du client pour les atteindre.

En réalisant des chantiers de développement fournisseurs, nous avons conjointement réussi à réduire de manière drastique les délais (-40%), et augmenter la productivité (+15%). Ces gains ont été partagés entre le client et le fournisseur dans une logique d'équité. La relation de confiance établie avec ce fournisseur dans la durée a permis de discuter des risques des 2 parties : du règlement à l'heure des factures côté client, aux réponses qualité côté fournisseur jusqu'à une mise en commun des difficultés. Pour la petite histoire, à l'issue de ce chantier conjoint d'amélioration, un décalage important de 2 ans du programme a eu lieu. Je me tourne alors vers mon fournisseur pour partager avec lui cet état des lieux et discuter de comment procéder pour le financement de l'en-cours et le redémarrage. Réponse du fournisseur : "Pas de problème, nous avons travaillé ensemble et réduit les impacts, prévenez-nous quelques mois avant le redémarrage pour réveiller le processus." Quand l'équilibre dans une relation sert le long terme ! »

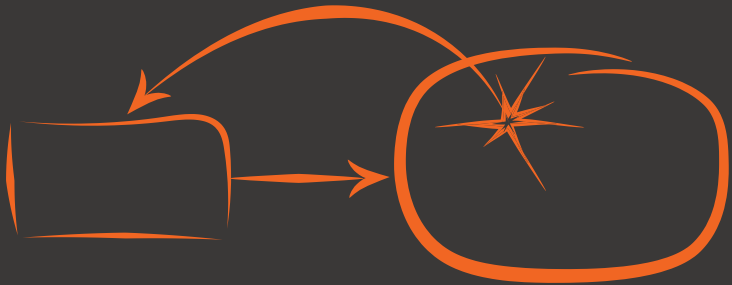
Cas RE.7 France – Allemagne

Pas question de foot dans ce cas, simplement une rapide comparaison de l'organisation entre une république et une fédération sous l'angle de la responsabilité.

Le système français malgré la décentralisation engagée ces dernières décennies est un système fortement centralisé. Nombre de décisions sont prises très loin de leur lieu d'application. Il y a un éloignement fort entre lieux de décisions et lieux où se manifestent les conséquences.

Le système fédéral allemand avec 16 Länder (chacun disposant d'un gouvernement et d'une assemblée) permet une prise de décision plus proche du terrain et donc un lien plus direct entre les décisions prises et leurs conséquences.

RÉGULATION DES IMPACTS



Impact

Un impact est un effet non-souhaité créé par une fonction dans l'exécution du travail confié. Un impact peut être favorable ou néfaste au niveau de l'organisation.

Quelques éléments pour mieux cerner la notion d'impact :

- Les impacts se matérialisent ailleurs dans l'organisation.
- Les impacts favorables passent souvent inaperçus.
- Les impacts néfastes sont eux bien identifiés.
- Les impacts peuvent se matérialiser avec un décalage de temps.

Les impacts génèrent des déséquilibres qui doivent être compensés ou rattrapés. Ils sont donc souvent détectables à travers la frustration envers le travail fait par d'autres.

La répétition d'un même impact génère encore plus de frustration et donc de déséquilibre.

Réguler les impacts

L'approche écosystémique partage la vision de Rousseau : les individus sont naturellement bons. Un impact néfaste est donc très rarement volontaire. Le manque d'informations est donc la cause de cet impact.

La régulation des impacts se fait uniquement par la circulation d'informations. Pour réguler un impact, il convient de faire remonter la bonne information, au bon endroit, au bon moment, de la bonne manière.

La bonne information

Seule l'information de l'impact est à remonter. Il convient de ne pas faire de préconisation de solution. Celui qui subit l'impact a une connaissance partielle des contraintes de celui qui le génère involontairement. Il convient de décrire les conséquences locales de ce qui est fait en amont.

Dans les cas d'impacts petits et fréquents, il peut être intéressant d'en agglomérer les effets sur une période de temps plus longue, ceci permet de rendre l'impact significatif.

Au bon endroit

La description de l'impact est à remonter à celui qui possède le pouvoir de décision pour changer la manière de réaliser le travail qui engendre l'impact. Dans le cas contraire, cela ne fait qu'augmenter la frustration de celui qui subit l'impact et de celui qui le génère et qui ne peut changer la situation.

Au bon moment

Pour qu'une information soit prise en compte, il convient de la transmettre à un moment où le destinataire est disponible. Il en est de même pour la régulation d'un impact.

De la bonne manière

La forme est très importante. Pas la peine de râler, il convient juste de décrire l'impact de manière factuelle. Il convient également d'utiliser le moyen de communication adapté. L'email est souvent inapproprié. Un coup de téléphone ou un échange face à face sont souvent bien plus efficaces.

En règle générale, les impacts néfastes (les favorables étant rarement visibles) génèrent dans nos organisations de trop nombreuses circulations d'informations sous forme négative.

Pour permettre la mise en place de régulations d'impacts efficaces, il convient également de :

- S'assurer que chacun connaît le fonctionnement de l'amont de l'organisation,
- Supprimer le flux négatif de ronchonements, de mécontentements,
- Vérifier que la régulation ne consommera pas plus d'énergie que la gestion de l'impact,
- Ne plus considérer comme des impacts des éléments pour lesquels il a été considéré que la correction était trop coûteuse énergétiquement. L'information doit alors circuler en retour aux individus impactés pour qu'ils soient informés du choix fait.

Quelques questions pour identifier les impacts :

- Des individus ou des fonctions sont-ils perturbés par le travail fait en amont ?
- D'où viennent les perturbations ?
- Les perturbations ont-elles été signalées ?
- Ces mêmes perturbations se répètent elles ?
- Quels sont les irritants (les petits cailloux dans la chaussure qui reviennent régulièrement) dans l'organisation ?

Cas IM.1 Au feu !

Habitant un peu à l'écart de la civilisation, la taille des haies et des arbres génère chaque saison son volume de branches et de feuilles à évacuer. J'ai pris l'habitude comme mes voisins de brûler celles-ci. Je fais attention à choisir un jour sans trop de vent et prend mes précautions dans cette opération.

Cette année, alors que le feu brûlait depuis un moment, j'entends la cloche de l'entrée. C'est le voisin, que je ne vois vraiment pas souvent. Échanges de civilités, puis il en vient au sujet m'indiquant que lorsque je brûle mes déchets, la fumée a tendance à stagner chez lui. Il m'invite à venir voir et je réalise instantanément l'impact que cela a chez lui. Je lui dis que je vais faire attention.

Dans les jours qui ont suivi, j'ai aménagé un chemin sur le coteau qui surplombe la maison afin de pouvoir monter les déchets verts et pouvoir les brûler plus haut pour éviter d'enfumer la maison du voisin.

CAS IM.2 Gauche ou droite ?

Dans une société, les dossiers client passent de service en service. Ils sont constitués d'une pochette plastique ouverte sur 2 côtés dans laquelle sont glissés les différents documents. L'équipe qui crée le dossier est constituée de 2 gauchères. Tout naturellement, elles créent les dossiers en glissant les documents avec la main gauche dans la pochette et écrivent les références clients sur ce qui est pour elle le dessus. Les services suivants ont l'impression de récupérer systématiquement les pochettes à l'envers. En effet, ce sont des droitiers qui naturellement orientent la pochette dans l'autre sens et qui se

retrouvent avec les références clients dessous. Beaucoup de frustration dans l'organisation sur ces pochettes à l'envers !

Le jour où gauchères et droitiers ont pris le temps d'échanger calmement sur la situation, la solution d'utiliser le sens des droitiers dès le départ a été évidente étant donné le nombre de manipulations de ces dossiers tout au long de l'activité. Les gauchères ont eu besoin d'attention et d'effort pour prendre la nouvelle habitude. Les choses sont maintenant fluides et il n'y a plus de frustration sur le sujet.

Cas IM.3 Changement de planning

Dans un service de design produit, le responsable a des journées bien remplies. Ses collaborateurs ont donc l'habitude de prendre rendez-vous au travers de son agenda électronique. Pris par l'action et certainement un peu débordé par la situation, le responsable a pris la mauvaise habitude d'annuler des rendez-vous au tout dernier moment. Comme son agenda est bien chargé, les collaborateurs doivent alors attendre plusieurs jours pour voir leur responsable. Au bout de quelques temps, les collaborateurs se sentent méprisés et délaissés, ces rendez-vous étant importants pour avancer dans leurs tâches.

Les collaborateurs râlent, se plaignent. La relation avec le responsable se dégrade au fil du temps. La frustration gagne du terrain.

Si seulement, les collaborateurs avaient osé indiquer au responsable l'impact des annulations...

Cas IM.4 Trouver le bon réglage

Sur une chaîne de fabrication et conditionnement de saucisses, une machine injecte la chair dans le boyau. Rencontrant quelques soucis de fabrication, l'opérateur en charge de cette machine modifie les réglages ce qui a pour effet d'augmenter légèrement le diamètre des saucisses tout en restant inférieur au diamètre maximum autorisé.

En fin de chaîne, les saucisses sont mises en barquette manuellement. Cette mise en barquette est plus contraignante à faire pour les opérateurs lorsque le diamètre est un peu plus élevé. Ils doivent faire plus attention à ne pas abîmer les saucisses. Pas facile pour eux de savoir si leur travail est rendu plus compliqué par le choix de barquettes, la taille des saucisses, ou autre. Ils subissent la situation et s'agacent.

Cas IM.5 C'est urgent !

Chez un imprimeur, les tâches de graphisme et d'impression sont réalisées par une équipe. Le client n°1 de l'entreprise a souvent des demandes urgentes. C'est le directeur qui est en charge de ce client. Quand une demande urgente arrive, il descend alors dans l'atelier et change les priorités de l'équipe.

Changer de papier et de réglages prend du temps. Le fait de traiter les urgences du client n°1 perturbe l'ensemble du planning de fabrication en nécessitant plus de changements de papier et plus de temps de réglages. L'équipe est obligée de compenser en travaillant plus et donc de faire des heures supplémentaires.

Afin d'améliorer l'efficacité de l'imprimerie, un projet d'amélioration continue est lancé. Rapidement le lien est établi entre le volume d'heures supplémentaires en hausse et les demandes urgentes du client n°1. Le directeur réalise l'impact du traitement des demandes urgentes du client n°1. N'ayant pas mis en place de mécanisme pour les limiter, elles se sont en plus multipliées avec comme conséquence l'augmentation des heures supplémentaires. Étant donné que la relation avec le client est bonne, il sait qu'il va pouvoir limiter les demandes urgentes dans le futur.

Cas IM.6 N'est pas Picasso qui veut

Une PME de peinture de pièces métalliques a, depuis quelques semaines, pris du retard dans ses livraisons. Les 9 peintres sont à pied d'œuvre. Le directeur prépare le plan de rattrapage qu'il doit présenter au client le lendemain. Il prévoit notamment d'embaucher un intérimaire et d'aller lui aussi peindre des pièces.

Le lendemain, le client demande à avoir des informations quotidiennes sur l'avancement de la journée ainsi que la mise à jour du plan de rattrapage.

Le directeur explique alors qu'il comprend la raison de la demande mais qu'il souhaite procéder autrement. Les représentants du client sont très surpris. Le directeur leur explique alors que mettre à jour quotidiennement le plan de rattrapage lui prendra 1h à 1h30. Temps pendant lequel il ne pourra peindre lui-même des pièces et donc contribuer à réduire le retard.

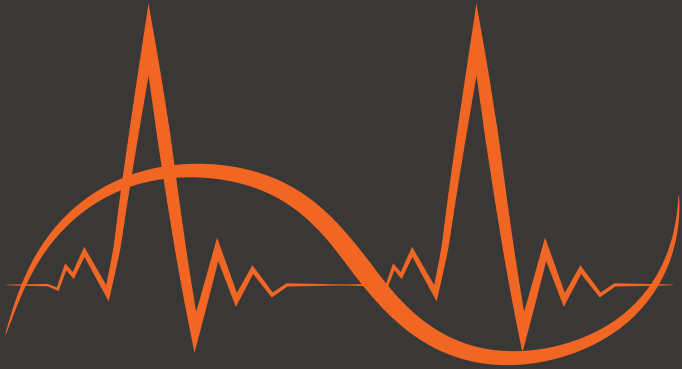
Ils conviennent ensemble de limiter les mises à jour du plan de rattrapage afin de focaliser l'effort sur la peinture des pièces en retard.

Cas IM.7 Le pouvoir de l'homme

Comme nous le savons depuis plusieurs décennies, le dérèglement climatique que nous connaissons est en partie lié à l'augmentation du CO₂ dans l'atmosphère. Cette augmentation de CO₂ étant la conséquence de l'utilisation de sources d'énergie fossiles carbonées.

Bien que la notion d'effet de serre ait été découverte au XIX^{ème} siècle, ce n'est que bien plus récemment que nous avons fait le lien entre l'augmentation des températures et l'utilisation massive d'énergies fossiles. Il est vrai que nous sommes dans des cycles à temps long et que les impacts prennent du temps pour se matérialiser.

RESPECT DES RYTHMES



Rythme

Un rythme est une alternance d'une phase d'extériorisation et d'une phase d'intériorisation.

La phase d'extériorisation est une phase d'action, de mise en mouvement. Nous parlerons de phase d'action.

La phase d'intériorisation est bien trop souvent nommée phase passive car ce qui se passe n'est pas visible. Il s'agit en fait d'une phase d'assimilation de l'action précédente, de régénération et de préparation de l'action à venir. Nous parlerons de phase d'assimilation.

La réduction et, pire, la suppression des phases d'assimilation (ou la volonté d'être en permanence dans une phase d'action) empêchent une organisation de digérer, de se régénérer et donc de se préparer pour reprendre l'action. L'organisation risque alors de manquer rapidement d'énergie.

De plus, des rythmes différents existent dans l'organisation. Si les rythmes ne sont pas synchronisés, alors une fonction peut se retrouver à agir en opposition de phase avec d'autres fonctions, ce qui demandera plus d'effort ou empêchera l'assimilation de l'autre fonction.

Respecter les rythmes

Respecter les rythmes, c'est :

- S'assurer que l'alternance des phases d'action et d'assimilation est bien présente,
- Mettre en place une synchronisation entre les rythmes.

L'organisation scientifique du travail définit par Taylor nous a très fortement influencée depuis près de 150 ans à réduire les phases d'assimilation. Or ces phases sont fondamentales dans la capacité d'une organisation à être durablement efficace.

Il convient donc de réinjecter des phases d'assimilation. Les questions suivantes peuvent guider à l'identification des fonctions et activités en manque d'oxygène :

- Les effets de la phase d'action précédente ont-ils le temps d'être assimilé ?
- Existe-il des temps suffisants de récupération ?
- Existe-il des temps suffisants de préparation ?
- Observe-t-on une dégradation régulière de l'atmosphère ou de la performance ?
- Observe-t-on un ralentissement très significatif lorsque la pression de réalisation est enlevée ?

Il convient aussi d'observer les différents rythmes afin de trouver des solutions pour les synchroniser :

- Quels sont les rythmes de l'activité ?
- Quels sont les rythmes des activités autour ?
- Quels sont les rythmes de l'environnement ?
- Quels rituels mis en place sont en décalage avec les rythmes ?
- Quels nouveaux rituels ou manières de fonctionner peuvent être mis en place ?

Cas RY.1 Dr Maboul

L'anatomie fonctionnelle nous apporte un éclairage intéressant sur le fonctionnement des muscles du corps humain.

Un muscle ne travaille jamais seul : outre son association locale avec d'autres muscles ayant un même paramètre de mouvement (ses agonistes) ou avec ses antagonistes, il participe d'un « enchaînement », d'une communauté d'action dans la mise en place de grands schémas d'action et de coordinations essentielles.

Sans rentrer plus dans des détails anatomiques, il y a dans la mise en mouvement du corps humain :

- Une alternance d'activation des chaînes musculaires : Chaîne antérieure puis chaîne postérieure pour la marche par exemple.
- Une synchronisation entre les chaînes musculaires assurant le mouvement et celles assurant l'équilibre.

Et c'est le même principe, au niveau de nos organes dont les cycles et rythmes sont très bien décrits dans la médecine traditionnelle chinoise. Chaque organe a ainsi son heure privilégiée d'activation dans un tout équilibré car synchronisé. Chaque fois que nous allons à l'encontre de ces cycles, nous créons un déséquilibre supplémentaire.

Cas RY.2 Une petite pause ?

La pause-café ou la pause cigarette est un moment particulier dans la vie des organisations.

Prise individuellement, elle permet une oxygénation des neurones, une respiration relaxante et une réactivation musculaire qui permet de débloquer des situations ou réflexions en cours.

Prise collectivement, elle permet des échanges plus informels, permettant de faire circuler des informations différentes, hors des canaux traditionnels (réunions, reporting, ...) et donc de contribuer réellement à l'efficacité de l'organisation.

Dans un autre registre, il y a 50 ans, une journée c'était pour faire simple 8h de travail, 8h d'activités à notre rythme et 8h de sommeil. De nos jours, c'est 8h de travail intensif, 2h de transport, plusieurs heures d'écrans, des activités où l'on recherche souvent la performance, moins de sommeil... Pas étonnant que nous aspirions si fort à être en week-end ou en vacances. Cette modification profonde des rythmes n'est certainement pas étrangère à la multiplication des burnouts.

Cas RY.3 Transformation d'une ligne de production

Dans une entreprise de conditionnement, une chaîne d'embouteillage composée de 5 machines vient d'être reconfigurée pour passer d'une disposition en ligne à une disposition en U. Pour le technicien en charge de la chaîne, c'est un énorme changement. Plus besoin de se déplacer en permanence, d'un point central il peut maintenant voir les 5 machines et percevoir bien plus distinctement les grains de sables dans les rouages. En plus, cela lui laisse du temps de réflexion sur les possibilités d'amélioration et de fiabilisation de la chaîne.

Remarque

Trop souvent, les organisations changent leurs processus et/ou l'implantation des machines pour réduire le nombre de personnes nécessaire à la gestion. Si ces changements sont faits au détriment du temps d'observation et du temps de réflexion des individus, cela s'avèrera souvent préjudiciable à moyen terme. Cela revient à supprimer la phase d'assimilation, ô combien importante pour gérer les imprévus et préparer le futur.

Cas RY.4 Le chêne et le roseau

Dans de nombreuses sociétés, la souplesse horaire a été mise en œuvre afin de permettre plus de flexibilité dans le rapport temps de travail – transport – vie personnelle. Autant proposer une plage horaire de début d'activité plutôt qu'un horaire strict a du sens pour des activités individuelles, autant c'est un non-sens pour des activités collectives ou pour des activités nécessitant une synchronisation au démarrage.

Ainsi sur des chantiers aéronautiques, j'ai pu observer les comportements suivants dans le cas de souplesse horaire de début d'activité entre 6h45 et 7h15 avec également 1/2h de battement pour la fin de journée :

- Les compagnons travaillant en binôme, le chef d'équipe ne peut pas complètement distribuer les tâches à faire tant qu'il n'a pas la vision complète des présents du jour. Il doit donc attendre 7h15.
- Les commence-tôt attendent tranquillement que les commence-tard arrivent avant de commencer à travailler.
- Le décalage de démarrage ne permet plus de faire un point avec toute l'équipe en début de journée. Idem pour la fin de journée. Il faut alors créer un moment de rassemblement supplémentaire.
- Les commence-tôt qui sont autorisés à finir plus tôt créent une incitation à terminer la journée un peu plus tôt pour les commence-tard.

La flexibilité donnée à chacun semble aller dans ce cas à l'encontre de l'efficacité collective. Dans chaque organisation,

il convient de s'intéresser à ce qui est gagné et perdu à la mise en œuvre de tels mécanismes.

Cas RY.5 Vers une amélioration discontinue

Ah l'amélioration continue... Le grand dada des organisations depuis de très nombreuses années ! Confrontons-là à la notion de rythme !

La production de biens ou de services est le cœur des organisations productives. Pour rester en équilibre, l'élément Rythme nous indique qu'il faut conserver une phase d'assimilation suffisante.

Sauf que dans les organisations, nous avons développé une aversion à l'inaction. Quelqu'un qui visiblement ne fait rien est considéré comme improductif. Du coup, tous les temps morts ou temps masqués ont tendance à être réquisitionnés pour réaliser des projets d'amélioration continue. Les individus se retrouvent alors dans un enchaînement d'action production-amélioration permanent. Moins de temps pour l'observation, moins de temps pour l'assimilation, moins de temps pour la préparation. La priorité étant donné à la production, c'est la qualité des projets d'amélioration qui s'en ressent également. Ceux-ci manquent de moyens et de pertinence. Lancer moins de projet d'amélioration continue, mais plus ciblés, mieux définis et en leur laissant le temps de porter leurs fruits avant de lancer le suivant semble être une meilleure alternative sur le long terme.

Cas RY.6 Synchronisation des rythmes d'une organisation

Dans de très nombreuses organisations, le rythme de production est hebdomadaire. La charge de travail, la facturation, les horaires du personnel sont basés sur ce rythme hebdomadaire.

Le département Finance fonctionne quant à lui sur un rythme mensuel, trimestriel et annuel pour répondre aux contraintes comptables et boursières. Un certain nombre d'opérations et traitements de données manuels sont donc à faire lorsque les fins de mois ne coïncident pas avec les fins de semaine... En effet, il faut répartir les informations venant de la production au prorata du nombre de jours dans chaque période comptable.

Le fait que la production et la finance ne vivent pas au même rythme génère des déperditions d'énergie. Oui mais alors comment faire pour synchroniser des mois et des semaines ?

La société Cisco a adopté un calendrier spécifique qui synchronise parfaitement les 2 rythmes :

- L'année de 52 semaines est découpée :
en 4 trimestres de 13 semaines chacun.
- Chaque trimestre est découpé en 3 mois :
2 mois de 4 semaines,
1 mois de 5 semaines.

Ainsi chez Cisco, toutes les fins de mois, toutes les fins de trimestres et toutes les fins d'années coïncident avec des fins de semaine.

Cela donne des dates très bizarres pour les débuts et fins de trimestre. Ci-dessous les dates des trimestres fiscaux pour l'année 2019-2020 :

- 1^{er} trimestre :
du Dimanche 28 Juillet 2019 au Samedi 26 Octobre 2019,
- 2^{ème} trimestre :
du Dimanche 27 Octobre 2019 au Samedi 25 Janvier 2020,
- 3^{ème} trimestre :
du Dimanche 26 Janvier 2020 au Samedi 25 Avril 2020,
- 4^{ème} trimestre :
du Dimanche 26 Avril 2020 au Samedi 25 Juillet 2020.

Vous noterez que le début de l'année fiscale a été volontairement déplacé pour se synchroniser avec le rythme annuel qui connaît une baisse d'activité forte durant l'été.

Ce calendrier demande un peu d'habitude pour savoir où on est en, mais apporte une synchronisation diablement efficace par ailleurs.

Cas RY.7 Tout, tout de suite !

Nous vivons dans un monde où les rythmes les plus extrêmes cohabitent :

- Changer les choses sur le terrain social à l'échelle d'un pays prend du temps, de plusieurs mois à plusieurs années,
- Faire circuler une information est maintenant instantané.

La combinaison entre un rythme politique de quelques années et une complexité ne permettant pas de lier les causes aux effets, favorise le jeu politique des petites phrases et les mesures de réaction plutôt que la construction à long terme.

DÉFINITION D'UNE CONSTITUTION



Constitution

Dans le domaine de la vie sociale, une Constitution se définit comme l'ensemble de textes législatifs fondamentaux servant de code permanent pour la vie d'une société.

Pour une organisation, la Constitution c'est le cadre qui va délimiter les comportements, qui définit l'état d'esprit de l'organisation.

Elle n'est pas la mission, la vision, la stratégie ou la raison d'être.

Sans constitution, tous les moyens pour parvenir au but se retrouvent indirectement autorisés. Des désaccords et tensions peuvent alors se manifester et générer des déperditions d'énergie.

Définir la constitution

La définition de la constitution d'une organisation doit permettre à chacun de disposer d'un cadre auquel se référer afin d'adopter le comportement approprié au sein de l'organisation.

Il existe au sein des organisations de très nombreuses règles implicites ou explicites. Définir la constitution, ce n'est surtout pas expliciter toutes les règles. Cela créerait un environnement où tout est contrôlé, rigidifié. Ce n'est pas l'objectif de la constitution. La constitution est au-dessus des règles et procédures. Il n'y a rien au-dessus de la constitution.

Quelques éléments pour faciliter la définition de la constitution :

Courte et accessible

Moins il y a d'articles, mieux c'est. La mémorisation et donc l'application au quotidien seront grandement facilitées. Il est préférable que la constitution soit accessible à tou.te.s.

Proche du terrain

Il est important que la définition de la constitution soit faite avec du vocabulaire issu de l'organisation. Les mots-idées peuvent créer de la confusion, surtout s'ils ne font pas partie du quotidien de l'organisation.

Écosystémique

La constitution doit éviter de créer des déséquilibres dans l'organisation. Ainsi, il convient notamment de veiller à :

- Ne pas créer d'incitation contraire à la direction souhaitée,
- Ne pas interférer avec la définition des fonctions,
- Ne pas dissocier le pouvoir de décision et le fait d'assumer les conséquences, ce qui revient à laisser une marge de liberté dans la manière d'appliquer la constitution mais pas dans le fait de l'appliquer.

Appliquée et applicable

Rien de pire qu'une constitution bafouée ! Les non-respects de la constitution doivent impérativement être sanctionnés.

De même, il est préférable que chacun soit en droit de faire appliquer la constitution. Déléguer le pouvoir de faire appliquer la constitution uniquement à quelques-uns limitera fortement l'adhésion collective.

Cas CO.1 Les 10 Commandements

« Je suis le Seigneur ton Dieu, qui t'ai fait sortir du pays d'Égypte, où tu étais esclave.

Tu n'auras pas d'autres dieux que moi.

Tu ne feras aucune idole.

Tu n'invoqueras pas le nom du Seigneur ton Dieu pour le mal.

Observe le jour du sabbat. Pendant six jours, tu travailleras mais le septième jour est le jour du repos, en l'honneur du Seigneur ton Dieu.

Honore ton père et ta mère, afin d'avoir longue vie et bonheur sur la terre que te donne le Seigneur ton Dieu.

Tu ne commettras pas de meurtre.

Tu ne commettras pas d'adultère.

Tu ne commettras pas de vol.

Tu ne porteras pas de faux témoignage contre ton prochain.

Tu ne désireras pas la femme de ton prochain, ni sa maison ni son champ, ni son serviteur ni sa servante, ni son bœuf ou son âne : rien de ce qui lui appartient. »

Livre du Deutéronome, chapitre 5

Les 10 Commandements sont un bon exemple de constitution sur la forme. Cela pose un cadre de vie sociétal qui permet de mieux vivre ensemble. A condition que tout le monde et chacun le respecte...

Cas CO.2 Arroser ou ne pas arroser, telle est la question

Dans une exploitation horticole, les plantes sont cultivées en carrés, regroupées par type de plantes. Les zones sont prises en charge par différentes équipes. Les rôles et responsabilités sont claires et tout fonctionne bien durant l'année. Il en est autrement durant les vacances d'été où des carrés entiers sont régulièrement perdus. Le manque de personnel couplé à la délimitation stricte des zones fait des ravages. Casse-tête pour le responsable ; comment gérer cette période particulière sans remettre en cause l'organisation qui donne satisfaction le reste de l'année. L'ajout d'une règle de niveau supérieur, appelée métarègle, permet de responsabiliser chacun :

« Celui qui voit un carré en souffrance a le droit et le devoir d'alerter ou d'agir. »

Ainsi, si je sais comment traiter les plantes en souffrance du carré, j'ai un devoir d'action. Et si je ne sais pas quoi faire, j'ai un devoir d'alerte qui devrait faire en sorte que la souffrance du carré soit prise en compte et éviter sa perte.

Cas CO.3 Stop !

Comme de nombreux groupes industriels, le groupe Total a mis en place une politique volontariste pour réduire les accidents : les 12 règles d'or de la sécurité au poste de travail.

Associée à ces règles et aux procédures de sécurité en vigueur sur chaque site, Total a également créé une Stop Card. Chaque collaborateur dispose ainsi d'une carte physique cartonnée derrière son badge de contrôle d'accès. Tel un carton d'arbitre de foot, la carte doit être sortie lorsqu'une situation dangereuse est repérée. Lorsqu'une Stop Card est « jouée », une série d'actions est imposée : arrêter (l'activité dangereuse), discuter, corriger, redémarrer, remonter (l'incident).

Si chacun est réellement autorisé à utiliser la carte y compris quand ce sont des porteurs d'autorité (hiérarchie, experts, anciens) qui sont visés, alors le mécanisme est bien pensé.

Cas CO.4 De bons managers

Dans le groupe Safran, un modèle de leadership a été défini afin de poser un cadre aux pratiques managériales. Le modèle est composé de 5 compétences décrites chacune par 5 comportements pour les illustrer. Les 5 compétences sont :

- Mobiliser autour d'une vision partagée,
- Manager par l'exemple,
- Gagner en équipe,
- Responsabiliser chacun,
- Oser innover.

Bien que le modèle, les compétences et les comportements associés soient bien définis, la mise en pratique collective n'en est pas toujours évidente. En effet, dans une situation donnée, selon le point de vue et la personnalité de chacun, il est possible de ne pas être d'accord entre managers sur le fait que telle action soit bien alignée avec le modèle de leadership.

Afin d'améliorer l'application de celui-ci dans une des filiales du groupe, avec une collègue nous avons travaillé à développer la cohérence d'application collective en :

- Créant une compréhension commune du modèle,
- Dotant l'organisation d'un processus permettant à deux managers d'initier une discussion calme et posée lors d'une situation de désaccord.

Cas CO.5 Combien ?

Bon nombre d'organisations ont défini des valeurs. Ces valeurs sont définies bien souvent avec des mots-idées : Performance, Transparence, Bienveillance, Service et autres.

Ces valeurs cherchent à aligner les comportements des collaborateurs. Il y a quelques écueils autour des valeurs dont il faut se méfier :

- Elles peuvent définir, non pas le présent de l'organisation, mais l'idéal visé.
- L'utilisation de mots-idées rend difficile une compréhension unique. « Je prends soin de mes collègues et partenaires » est plus précis et moins sujet à interprétation que « Bienveillance ».
- Elles sont rarement accompagnées d'un mécanisme simple permettant de s'assurer de leur application. Même si les chartes éthiques récemment mises en place peuvent le laisser penser.

Partir des comportements observables (on peut aussi parler de valeurs incarnées) dans une organisation est un bon point de départ pour créer une constitution applicable.

Cas CO.6 Une naissance express

Texte extrait d'une vidéo publiée par le Conseil Constitutionnel pour les 60 ans de la Constitution.

Mai 1958, la France connaît une grande instabilité politique accentuée par l'enlisement de la guerre en Algérie et par l'incapacité des gouvernements successifs de la IV^e République à trouver une issue au conflit.

Le 13 mai, la crise atteint son apogée avec le putsch d'Alger. Des militaires et une partie de la population réclament le retour au pouvoir du général De Gaulle. La IV^e République, qui n'a que 12 ans, vît ses derniers mois.

Le 29 mai, le président de la république René Coty fait appel au général De Gaulle pour former un nouveau gouvernement. De Gaulle accepte à deux conditions : obtenir les pleins pouvoirs pour une période transitoire et modifier la Constitution.

Quelques jours plus tard, le 31 mai, le général De Gaulle réunit autour de lui à l'hôtel La Pérouse à Paris les chefs des groupes parlementaires de l'Assemblée nationale et du Conseil de la République. Il leur expose les grandes lignes de la révision constitutionnelle qu'il envisage de proposer devant l'Assemblée nationale.

Le lendemain, le 1^{er} juin, le général De Gaulle prononce son discours d'investiture à l'Assemblée nationale. Il est investi par 329 voix contre 224.

Le 2 juin, l'Assemblée nationale accorde les pleins pouvoirs au Général De Gaulle et vote la loi le chargeant de la réforme constitutionnelle. La loi prévoit la création d'un Comité consultatif constitutionnel et la tenue d'un référendum pour soumettre la nouvelle Constitution à l'avis des Français.

Le 13 juin, une première réunion gouvernementale est consacrée à la Constitution sous l'autorité de Michel Debré alors Garde des Sceaux. Dès le 29 juillet, un avant-projet de texte est transmis au comité consultatif constitutionnel.

Un mois plus tard, le 27 août, Michel Debré présente et défend le projet de Constitution devant le conseil d'État. Le 3 septembre, le projet de Constitution est adopté en Conseil des ministres.

Le lendemain, le 4 septembre, date anniversaire de la proclamation de la IIIe République, le général De Gaulle présente le texte constitutionnel place de la République à Paris devant des milliers de personnes. Il appelle à voter OUI au référendum du 28 septembre.

Le 28 septembre, la nouvelle Constitution est approuvée par 79,25 % des votants. Le 4 octobre 1958, la Constitution de la Ve République est proclamée. Elle consacre notamment le suffrage universel comme source du pouvoir, la séparation des pouvoirs exécutif et législatif, la responsabilité du gouvernement devant le Parlement et l'indépendance de l'autorité judiciaire. Elle renforce particulièrement l'autorité du Président de la République par rapport à celle des présidents de la IVe République. Une innovation de la Constitution est la création du Conseil constitutionnel qui siège pour la première fois le 13 mars 1959.

Extrait du site internet du Conseil constitutionnel :

La Constitution ne se borne donc pas à organiser les pouvoirs publics, à définir leurs rôles et leurs relations, puisque ce Préambule renvoie directement et explicitement à trois autres textes fondamentaux : la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789, le Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 (la Constitution de la IV^e République) et la Charte de l'environnement de 2004.

Note de l'auteur (du livre pas de la Constitution)

Bien que cherchant à doter la France d'un cadre de fonctionnement cohérent, ces extraits font apparaître les limites de la constitution française :

- 3 autres constitutions mises en référence dont le préambule de la constitution précédente,
- Une connaissance très limitée par la population.

Cas CO.7 De l'homme à l'Humanité

La Déclaration universelle des droits de l'Humanité est née d'une mission confiée par le président François Hollande à Corinne Lepage, avocate spécialiste de l'environnement et ancienne ministre de l'Écologie, en amont de la COP21 de 2015. Le texte qui en est ressorti fige 4 principes, 6 devoirs et 6 droits et introduit pour la première fois la notion de « générations futures » et « d'humanité ». Il doit ainsi permettre d'assurer « le droit pour tous les habitants de la Terre à vivre dans un monde dont le futur n'est pas compromis par l'irresponsabilité du présent ».

Ne reste plus qu'à l'intégrer dans nos décisions quotidiennes, individuelles et collectives !

RÉTABLIR L'ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL

Si on veut obtenir quelque chose que
l'on n'a jamais eu, il faut tenter
quelque chose que l'on n'a jamais fait.

Périclès

Le chemin vers l'équilibre

Savoir identifier les éléments de structure d'une organisation est indispensable. Cela permet une observation plus complète de l'organisation. Sur la base de cette observation, vous allez pouvoir déterminer les changements organisationnels à effectuer. Vous ne trouverez pas dans les pages qui viennent une démarche précise pour appliquer l'approche écosystémique. La manière de faire évoluer une organisation nous semble dépendre de l'organisation, du moment, des individus, du changement à effectuer. Décrire une démarche d'amélioration irait à l'encontre de notre conviction que chaque organisation est unique. Nous avons en même temps la conviction que toutes les organisations partagent des éléments universels. Vous trouverez donc dans les pages qui viennent des éléments qui nous semblent être applicables dans toutes les situations et permettre une évolution moins énergivore et plus équilibrante.

Ces éléments sont regroupés en 4 phases :



Observation

Observer prend du temps. Il ne s'agit pas seulement de jeter un coup d'œil. Il s'agit de poser un œil neuf, de regarder en profondeur.

Observer demande de l'attention. Par habitude et facilité, notre attention est souvent focalisée sur tel ou tel aspect d'une situation. Méfions-nous de nos angles morts. Les 6 niveaux de l'approche éco6 sont là pour ça, pour nous « forcer » à les observer un par un. Chaque niveau ajoute son angle de vue, sa perspective.

Observer demande de se déplacer : se déplacer pour aller observer la réalité, se déplacer pour changer de point de vue, se déplacer pour échanger avec les individus impliqués dans ce qui est observé.

Nous ne sommes pas égaux devant l'observation. Pour certains, c'est une activité naturelle et évidente. Pour d'autres, c'est une compétence à développer.

Représentation

Après l'observation, vient le temps de la représentation. Représenter la réalité est nécessaire afin de synthétiser le temps et l'espace en un même lieu. Il s'agit de créer une représentation pour atténuer nos habitudes et réflexes de fonctionnement.

Idéalement, l'ensemble de la représentation rentre dans le champ visuel. Une grande table, un mur peuvent être utilisés pour disposer l'ensemble de la représentation. Il ne s'agit pas de pouvoir tout lire de loin, mais de pouvoir accéder à tout en réalisant des zooms avant et arrière, à l'envie.

Il est intéressant de mêler les formes. Textes, graphiques, dessins, photos sont autant d'éléments qui peuvent être utilisés pour créer la représentation.

Il est nécessaire de représenter à la fois :

- L'organisation : organigramme, schéma des relations, ...,
- Les flux d'informations et de produits,
- Le film des évènements.

Ce n'est pas la forme obtenue qui compte mais le fait de faire la représentation et de pouvoir en disposer au moment de l'analyse.

Analyse

La phase d'analyse a pour objectif de :

- Identifier les changements à opérer dans l'organisation,
- Définir la manière d'effectuer les changements.

La représentation a fait émerger des déséquilibres. Il s'agit maintenant de décider quel(s) déséquilibre(s) vous allez chercher à corriger. Nous trouvons intéressant d'observer ces déséquilibres sous 3 angles :

- Utilité : l'organisation va-t-elle retrouver de l'énergie en supprimant ce déséquilibre ?
- Facilité : l'énergie à déployer pour traiter ce déséquilibre est-elle en rapport avec l'utilité ?
- Acceptabilité : l'organisation est-elle prête à effectuer ce changement ?

Dans le traitement d'un déséquilibre, il est nécessaire de s'assurer de ne pas générer de nouveaux déséquilibres. Pour ce faire, nous vous proposons de vous questionner à partir des éléments de structure :

Fonctions :

- Quelles fonctions sont touchées par l'évolution ?
- Quelles sont les fonctions les mieux placées pour réaliser les nouvelles activités ?

Incitateurs

- L'évolution est-elle alignée avec la stratégie, avec les objectifs ?
- Qui gagne, qui perd à cette évolution ?
- Quels sont mes intérêts à cette évolution ?
- Quels sont les comportements non-souhaités qui pourraient apparaître suite à cette évolution ?

Responsabilités

- Qui a le pouvoir de décision sur cette évolution ?
- Est-il prêt (sont-ils prêts) à assumer le succès ? à assumer l'échec ?

Impacts

- Qui est impacté par cette évolution ?
- Qu'est-ce qui est impacté par cette évolution ?
- Quels sont les effets positifs ?
- Quels sont les effets négatifs ?

Rythmes

- L'évolution a-t-elle un effet sur les phases d'assimilation ?
- Avec quels rythmes l'évolution est-elle synchronisée ?
- Avec quels rythmes l'évolution est-elle désynchronisée ?

Constitution

- L'évolution est-elle constitutionnelle ?

L'utilisation de ces questions dans la phase d'analyse permet d'améliorer la compréhension des déséquilibres et le plan de rééquilibrage.

Action

Dans le travail de préparation, nous avons défini ce à quoi nous voulions arriver. Cela ne va se mettre en place instantanément. Un des pièges pour ceux qui ont conçu le plan est de considérer qu'il est déjà en place. Ce n'est pas le cas, il va falloir du temps pour passer de la tête au corps, pour mettre en place physiquement dans l'organisation ce qui a été défini. Et ce d'autant plus qu'une partie des individus concernés n'aura pas participé aux phases de préparation et aura besoin d'être accompagnée pour passer de la pensée à l'action.

Soyez attentifs à ce qui se passe ! L'action nécessite aussi de l'observation.

Et toujours recommencer

Équilibrer une organisation est un travail de Pénélope. Avoir une organisation complètement équilibrée est un idéal.

Réduire, jour après jour, les déséquilibres est l'objectif.

En chemin vers la maturité

Rendre les organisations plus équilibrées et plus économes en énergie est un chemin. L'approche éco6 a la particularité de travailler au niveau de la structure même de l'organisation. Elle permet de développer la maturité collective.

Mais cela n'est pas suffisant. Développer la maturité individuelle est également nécessaire. Le codéveloppement, le coaching, les formations en communication, leadership développement personnel et multiculturel sont autant d'outils qui peuvent être utilisés pour ce faire.

Maturité collective et maturité individuelle sont étroitement liées. Des progrès coordonnés sont nécessaires afin qu'individus et organisations puissent se développer harmonieusement.

Bonne route vers la maturité !

A propos de l'auteur :

Après 15 années dans des entreprises de nature, taille et culture différentes, Benoît Coux accompagne, depuis 2013, les entreprises dans leurs recherches de performance, d'économie d'énergie et d'équilibre.

L'envie de mieux comprendre ce qui se joue dans nos organisations a amené Benoît à cofonder le labO des organisations, espace de réflexion et de création au service des organisations et à créer l'approche eco6 ou approche écosystémique des organisations.

Pour le contacter :

+33 6 03 63 93 43

benoit.coux@le-labo.org

Pour les actualités de l'approche eco6 :

www.eco6.org

Pour suivre les réflexions du labO :

www.le-labo.org

Dessins en traits courbes

Valentin Pivert @valligraph

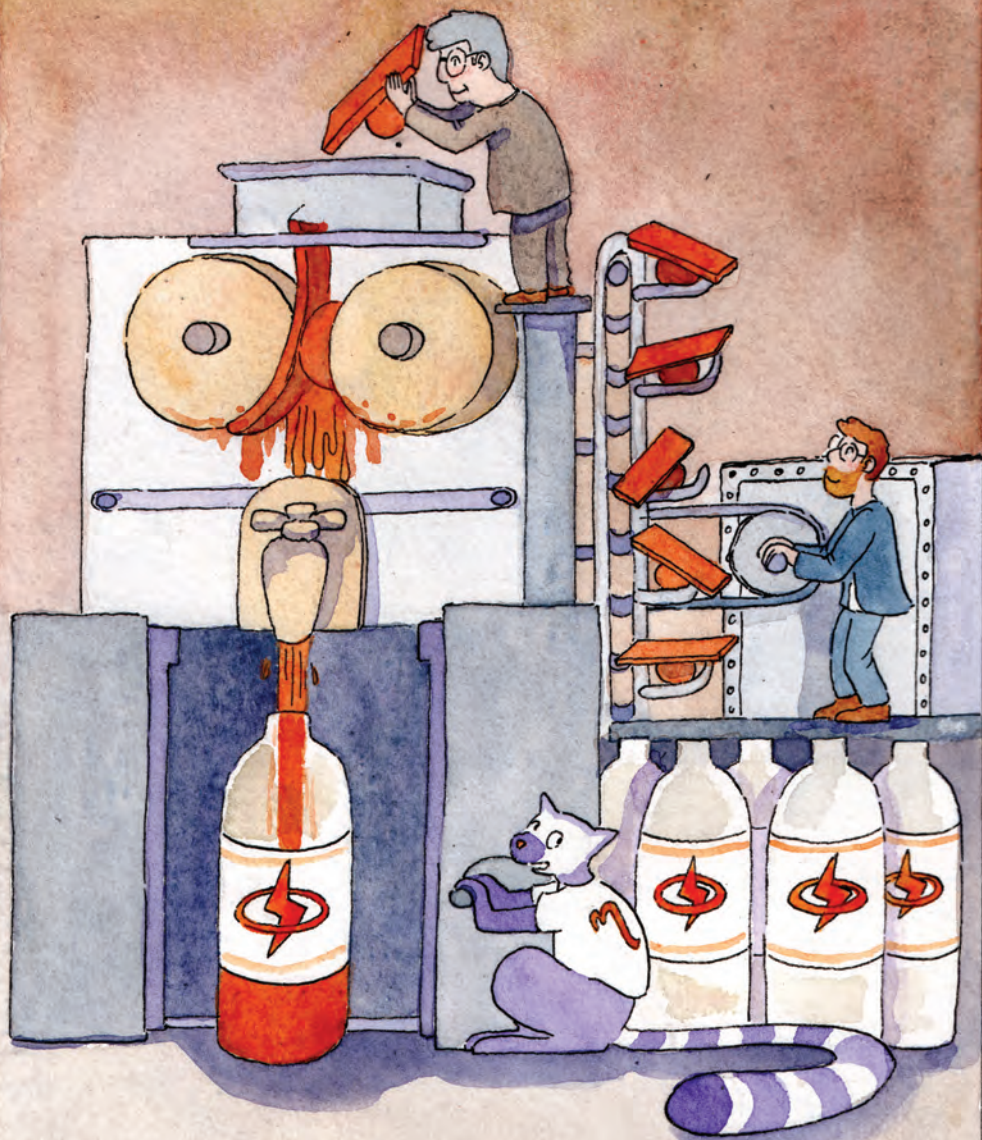
Aquarelles et BD

Clémentine Mellier @Climclamcloum

Achevé d'imprimer en Mai 2020
en France sur imprimante numérique
par Reliefdoc – Balma

Dépôt légal 1^{ère} publication : Mai 2020

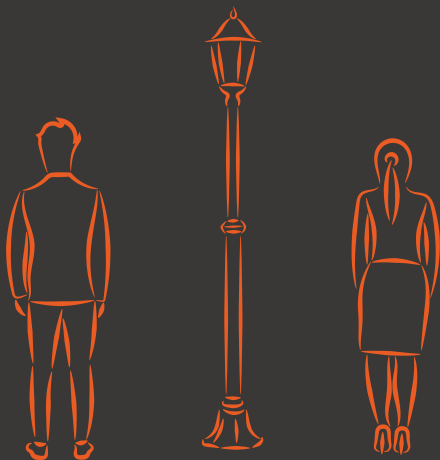
le labO des organisations
1480 chemin d'Embalens 31620 Castelnau d'Estrétefonds



Comment se fait-il que le quotidien dans les entreprises se soit dégradé à ce point alors même que les efforts et dépenses en formation, coaching, conseil, projets d'amélioration et projets de réorganisations n'ont jamais été aussi importants.

L'approche écosystémique a défini 6 éléments de structure qui sont au cœur de toutes les organisations et qui sont pourtant invisibles. Quand ces éléments ne sont pas respectés, les individus doivent alors compenser et la situation se dégrade.

Savoir identifier et traiter les déséquilibres organisationnels est clé pour restaurer l'équilibre, optimiser l'énergie et développer la maturité d'une organisation.



ISBN 978-2-9572867-0-6 21€



le labo 