

## Transversalités, ... lectures...

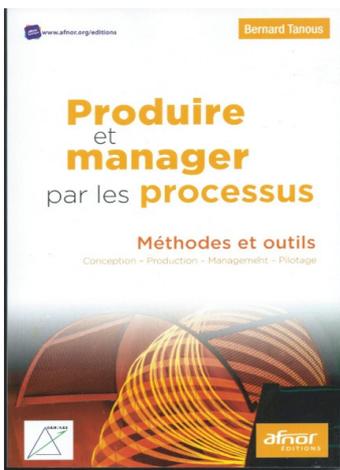
*L'innovation a toujours été un enjeu crucial des organisations. Elle suppose de nouveaux modes de gouvernance ; la transversalité, du client au client, y joue un rôle clé. Trois livres traitent de ce thème.*

*De plus, de nouveaux modèles d'organisation voient le jour, prenant en compte la complexité systémique des entreprises, la dialectique entre la gouvernance et les autonomisations nécessaires.*

*Tout cela suppose des approches multiculturelles, venant tant de théoriciens des organisations ou de praticiens des sciences humaines, que de technologues ou de stratèges, de chercheurs ou de consultants.*

*On trouvera ainsi dans ces lectures cette variété, ces réflexions à plusieurs voix, très différentes, mais qui néanmoins véhiculent un message souvent convergeant.*

Le monde évolue vers de plus en plus de services, de plus en plus d'immatériel. Il y a néanmoins encore besoin de produits matériels ! Ce glissement progressif vers la dématérialisation peut fausser un peu les points de vue, dès qu'il s'agit d'étudier, de modéliser, d'optimiser les processus dans un esprit BPM.



C'est le grand intérêt de **Produire et manager par les processus** de Bernard Tanous.

Toute fabrication de produit matériel doit bien sûr optimiser les flux de gestion, mais elle doit également optimiser les flux matériels et de matière. Ce sont les champs respectifs de l'OBM (*Operation based management*), qui se focalise sur le produit, et de l'ABE (*Activity based enterprise*), qui se focalise plus la gestion des activités.

Il y a dans les organisations industrielles deux types de modélisations nécessaires, parallèles et synergétiques : celle issue des diagrammes de fabrication et celle issue des enchaînements d'activités. Elles structurent deux types de données, que le livre décrit.

L'historique des ERP a ainsi deux sources, une source industrielle issue des systèmes de production, des ERP, et une source orientée gestion, comme SAP au départ.



L'ouvrage décrit ensuite, de façon assez détaillée, les méthodes de description des flux, leurs cartographies. Une cartographie des processus de fabrication est alors faite. Les méthodes de conception et de réingénierie sont exposées.

Une fois conçus, ces processus doivent être exécutés. C'est le rôle des logiciels de GPAO et/ou de MRP de contrôler ces exécutions. C'est une culture qui manque quelquefois aux spécialistes du BPM dans le tertiaire. Beaucoup de concepts industriels sont dans la réalité indispensables à la gestion, étude des goulets d'étranglements...

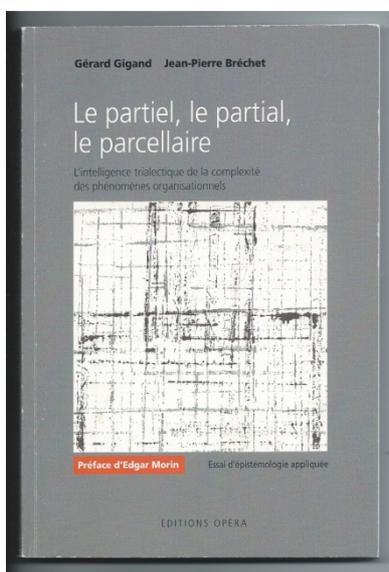
L'intégration de ces visions amène alors au besoin d'une architecture globale. Il s'agit d'orchestrer l'ensemble des processus, au sens des données, des points de vue (ressources, qualité, coûts, environnement...), du temps,... Un modèle global est proposé.

La fin de l'ouvrage se consacre à replacer tout cela dans une vision BPM, de tracer l'évolution des systèmes industriels (industrie 4.0) et de ses conséquences économiques et sociales.

Ce livre trouvera des réflexions complémentaires et synergétiques dans l'article de Bernard Tanous, dans ce n° 11 de *TRANSVERSUS*.

.....

Pour toute personne intéressée par la systémique et les principes de la complexité, l'ouvrage très stimulant et assez profond, **Le partiel, le partial, le parcellaire**, sous-titré *L'intelligence trialectique de la complexité des phénomènes organisationnels*, de Gérard Gigand et Jean-Pierre Bréchet, est une mine de réflexions.



Notre perception est bien évidemment par nature partielle, soumise à notre subjectivité, elle est toujours structurellement partielle, et du fait de nos limitations, toujours parcellaire.

Ce présupposé tridimensionnel structure le livre, qui va en tirer toutes les conséquences. De la perception foisonnante et confuse vers une trialectique consciente des trois champs, c'est tout un chemin "à la Morin" qui est esquissé, où il s'agit "d'unir sans confondre, de distinguer sans séparer".

Après une insertion très pédagogique de ces idées dans le paradigme de la complexité, les trois mots du titre sont déclinés sous trois "invariants" puissants qui vont servir de trame pendant tout l'ouvrage :

- incomplétude (partiel) ;
- autoréférence (partial) ;
- indétermination (parcellaire).

Représentée comme trois cercles en intersection, cette représentation va servir à explorer de nombreux thèmes.

On trouvera, par exemple, l'expérimentation à l'intersection de l'autoréférence et de l'indétermination. De nombreux termes sont ainsi explicités, allant de l'ordonnement à la contextualisation, de la validité à l'intelligibilité.

Poussant un cran plus loin les représentations, les champs rationnels, philosophiques, écologiques sont définis dans les intersections dans une vision phénoménologique ; les champs d'échange, d'organisation et de transformation dans une optique de relativité ; les champs associatifs, politiques et religieux dans une analyse humaine. Des tableaux très intéressants synthétisent ces aspects.

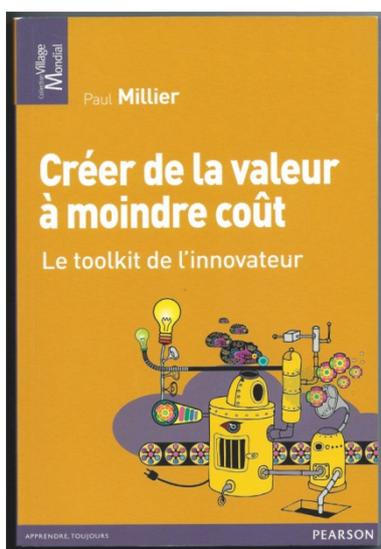
Ces analyses générales sont ensuite appliquées aux entreprises, au management, où sont bien montrées les relations entre finalisation, coopération, coordination, entre travail, prescription et adaptation, etc.

Il faut bien sûr "rentrer" dans ce mécanisme original de structuration de la pensée, mais ensuite cela permet de bien mieux comprendre comment se construisent la connaissance et le sens.

.....

Innover serait-il facile ?

Nous savons déjà que l'innovation n'est pas cantonnée dans les départements R&D, que la création de valeur implique toutes les fonctions. Peut-on industrialiser l'innovation ?



Le livre **Créer de la valeur à moindre coût** de Paul Millier a comme grand intérêt de faire un tour très complet des techniques qui permettent d'industrialiser l'innovation, de fiabiliser le processus.

Enormément de méthodes sont abordées, avec des exemples très parlants. Les phases vont de la détermination des objectifs d'innovation à la mise en œuvre, en passant par les audits innovation ; toutes les méthodes pour générer les idées, leurs tests de cohérence et leurs classements ; les méthodes d'arbitrage des projets...

Dans l'ensemble des modèles et des techniques présentées, plus d'une cinquantaine, bien sûr certaines sont classiques et quelquefois très connues, SWOT, PESTEL, ANSOFF en marketing et *business plans*, *mindmap* en créativité. Mais elles sont ici montrées dans leurs applications avancées, par exemple la matrice TOWS issue du SWOT permettant d'orienter des stratégies. Mais beaucoup d'autres modèles et outils élaborés sont exposés.

Les objectifs d'innovation sont bien déclinés sur les dialectiques du modèle à trois branches, ce que l'on veut faire, ce que l'on peut faire, ce que l'on sait faire, et un bon cas de Bouygues est explicité.

Les différents modèles d'audit d'innovation sont décrits, avec des exemples de questionnaires et des visualisations des résultats en radar.

Les méthodes heuristiques de génération d'idées étudient de façon assez approfondie les sources, et combinent le tout dans un heptagramme assez utile, avec de bons exemples pratiques. C'est le chapitre le plus original et élaboré.

Les tests de cohérence réalignent tout cela sur les stratégies d'entreprise. Ceci permet de classer les projets, de les hiérarchiser, sur de multiples critères. Les méthodes d'arbitrage sont ensuite bien décrites, en fonction des situations très variées des entreprises.

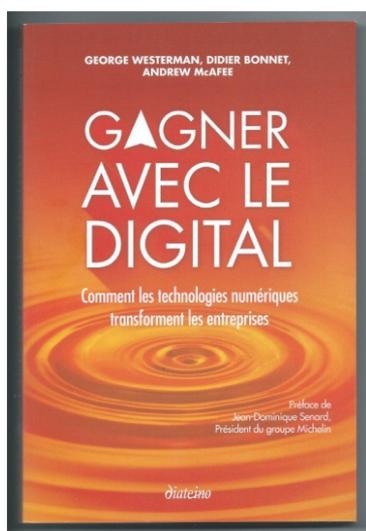


Le chapitre final se consacre à la mise en œuvre, partie cruciale, des projets d'innovation, l'objectif permanent étant l'optimisation de la valeur au moindre coût.

Ce guide s'applique d'abord aux entreprises d'une certaine taille, mais les méthodes exposées seront très utiles à tous, y compris la *start-up*, dont le *business model* sera d'autant plus fiable et crédible qu'elle aura su utiliser l'ensemble de ces méthodes.

.....

Un livre de plus sur les entreprises, le numérique et le digital ?



Cet ouvrage, **Gagner avec le digital**, co-écrit au meilleur niveau par le MIT et Capgemini, est une somme, assez synthétique et super documenté, sur ces enjeux actuels des organisations.

Dès la préface de Dominique Senard, président de Michelin, on est au cœur du débat : "Mettre l'accent sur la transversalité... nous avons organisé notre transformation selon trois axes : les utilisateurs, les salariés et les processus."

Plus de 400 entreprises sont étudiées, de Nike à Pernod Ricard, des Pages Jaunes à Lloyds Banking, pour voir comment ces entreprises ont su, chacune à leur façon, tirer des avantages compétitifs du digital.

Comment devenir un "Maître du digital"? Dès le début, il y a la démonstration que la maîtrise du digital entre en vraie corrélation avec à la fois, la croissance et surtout la rentabilité, avec également une étude de la maîtrise digitale par secteur.

On aborde alors les spécificités d'une entreprise digitale, de la renaissance de marque à l'expérience et la fidélisation client, à l'utilisation des données vers l'innovation digitale. L'expérience de Burberry, les casinos Caesars, Allianz, Starbuck, Capital One et de bien d'autres entreprises sont citées à cette occasion.

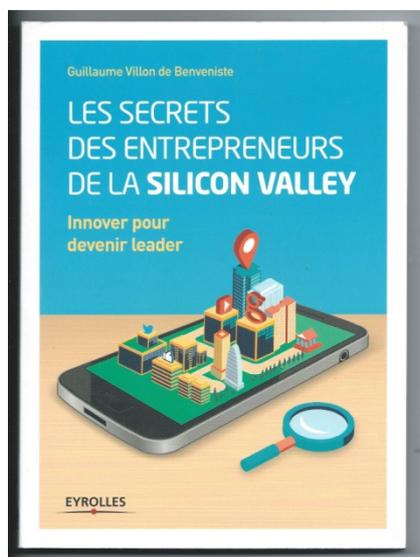
Un chapitre clé s'intitule *Mettre à profit la puissance des processus clés*. D'entreprises de type Codelco à UPS, on étudie les alternatives nouvelles, passant de la standardisation à l'autonomisation, du contrôle à l'innovation, de l'orchestration à l'affranchissement. Zara, Kimberley-Clark, Air France et son programme Pilot Pad, servent à étayer cette démonstration. La suite analyse comment réinventer son *business model* sur ces bases, avec des exemples marquants comme les e-books au Danemark, Nike, Volvo, Tokyo Marine.

Une deuxième partie de l'ouvrage zoome sur les aspects managériaux induits. Vision intégrant le digital, implication de l'ensemble des acteurs, gouvernance de la transformation digitale. Sont rameutés des cas assez exemplaires sur ces thèmes, de Pernod-Ricard à P&G, de Lloyds Banking à Nike, et bien d'autres.

Enfin, le livre se consacre à fournir un guide de la transformation digitale pour les décideurs. Une boussole permet de définir le cadre, des tableaux d'auto-évaluation sont fournis, de même que pour le centrage des investissements, le modèle de gouvernance. Une autre boussole se centre sur la mobilisation, avec à nouveau des auto-évaluations. La même approche est utilisée pour l'accompagnement de la transformation digitale.

Très complémentaire des deux livres précédents et synergétique avec son article dans ce numéro de *TRANSVERSUS*, **Les secrets des entrepreneurs de la Silicon Valley**, de Guillaume Villon de Benveniste, nous

donne des pistes passionnantes pour amener les entreprises françaises à se réinventer, à innover, sans perdre leurs acquis.



On regarde d'abord comment à une certaine époque la France était leader du Progrès, et a été d'une certaine façon le berceau de la Silicon Valley.

L'exemple du secteur musical est alors regardé, avec les leaderships successifs de Philips, de Sony, d'Apple, de Deezer et Spotify. Sont explicitées les raisons des pertes de leadership successives, et les rapports complexes à l'innovation.

C'est alors une démonstration de la nécessité de donner du sens à l'innovation, et de bonne gestion des enjeux clés de ressources, de talents, d'intimité client.

Mais nombre d'innovations échouent. Beaucoup d'exemples sont donnés. La seule voie exposée est de faire de l'innovation le seul vecteur de la compétitivité durable de l'organisation, en sortant de ses modèles économiques traditionnels. Les exemples d'Apple et Tesla viennent étayer la démonstration.

On entre alors dans un chapitre très documenté sur le chemin vers le marché. On y voit que le produit n'est qu'un moyen de la satisfaction d'un service, correspondant à un désir du client. Le cas de la musique et de l'iPhone illustre ces enjeux, dans des tableaux assez explicites.

La suite du livre synthétise certaines méthodes cruciales pour la réussite de l'innovation, des méthodes de créativité aux réflexions de simplification de vie du consommateur, des différences de modèles entre une entreprise installée et une *start-up*. La notion de *Lean start-up* est bien explicitée, avec l'exemple de Criteo.

Une conclusion met l'accent sur les *Douze Travaux de l'innovateur*.

.....

La notion de simplicité a émergé en 2009 suite au remarquable ouvrage (chez Odile Jacob) de Alain Berthoz, physiologiste et professeur au Collège de France.

Loin de la sur-simplification, qui peut créer des catastrophes, il s'agit d'étudier les mécanismes qui permettent aux organismes vivants de s'adapter rapidement à des environnements complexes, par exemple arriver à rattraper la balle de tennis d'un bon joueur... Cela suppose, sachant que le cerveau inhibe, bloque les informations non nécessaires, de désinhiber. Agir, c'est désinhiber. Pour en savoir plus, regarder la passionnante vidéo de Alain Berthoz<sup>32</sup>.



Ce petit ouvrage stimulant et interdisciplinaire de Angela Minzoni et Eléonore Mounoud, **Faisons simplexe de A à Z**, donne toutes les pistes pour ancrer la simplicité dans l'action au quotidien.

32. <https://www.youtube.com/watch?v=2898sXZmEPQ>



Nous n'allons pas citer les 84 mots déclinés ici en ordre alphabétique. Citons dans le désordre : Adhocratie, Altruisme, Anarchie, Autonomie, Cartographie, Complicé, Communication, Culture, Cybernétique, Décision, Désir, Déviance, Élégance, Emergence, Equilibre, Facteur humain, Frugalité, Holocratie, Humour, Inhibition, Interdisciplinaire, Intuition, Modéliser, Processus, Prospective, Résilience, Risque, Rythme, Stratégie, Transversalité, Valeur, Vérité, Vision,...

Il est bien évidemment très difficile de résumer ces descriptions et définitions, représentant une forme de Wikipedia de concepts avancés. Prenons juste un ou deux extraits en plaidoyer *pro domo* :

**Transversalité.** La complexité... a amené les organisations à penser leurs activités en termes de processus qui traversent toute l'organisation. Cela renvoie aux enjeux de communication entre groupes professionnels et de coopération au sein de dynamiques d'apprentissage. Il faut noter que différentes formes d'inhibition, de jugements entravent la coopération...

**Élégance.** L'élégance va de pair avec la simplicité... et prend appui sur deux principes qui sont la récursivité et la modularité... La réflexion reste à construire concernant l'élégance dans le management... dans les outils, les procédures ou les modes de direction.

Passionnant de bout en bout – comment être passionné en lisant un dictionnaire ? – on s'y conforte dans l'idée que c'est un enjeu de société majeur de réussir à faire simplexe.

"Faire simplexe signifie organiser l'autorégulation de l'action collective, favoriser l'éclosion de propriétés émergentes, reconnaître la force de la subjectivité et de l'émotion."

.....

Nous avons déjà eu précédemment l'occasion de commenter quelques livres de cette collection "La boîte à outils" de Dunod. Certains sont très intéressants et c'est vraiment le cas de **La boîte à outils de l'Intelligence collective** de Béatrice Arnaud et Sylvie Caruso Cahn.

Certes le concept d'intelligence collective est quelquefois sur-utilisé aujourd'hui, souvent de façon abusive.



La préface de Jacques Chaize, président de Sol France, organisation issue de la pensée de Peter Senge du MIT ("La Cinquième Discipline") donne toute la légitimité aux idées développées ici.

Dans cet esprit, 66 outils sont structurés, après la description d'un cadre général, dans la séquence suivante :

- Outils du leadership ;
- Vision partagée ;
- Travail d'équipe ;
- Facilitations de groupe ;
- Techniques collaboratives ;
- Gouvernance en intelligence collective.

Les concepts fondamentaux initiaux décrits sont "entreprise apprenante", "approche de la complexité" et "pensée systémique".

Puis on rentre dans les outils. Bien évidemment, certains sont plus connus que d'autres. Je ne mentionnerai ici que ceux qui ne sont pas encore très vulgarisés.

En **Leadership**, on appréciera la remise en cause des modèles mentaux, ce qui est dit sur l'échelle d'inférence, sur l'intelligence émotionnelle, voire somatique et bien évidemment sur le *visionning*. Il faut noter que certaines descriptions sont quelquefois à la limite de pratiques plus questionnables, très "californiennes", type méditations, pleine conscience...

En **Vision partagé**, certaines techniques sont novatrices : *transformative scenario planning*, *appreciative inquiry*. La théorie U de Otto Scharmer est bien décrite dans son opérationnalité.

En **Travail d'équipe**, bonne emphase sur les communautés de pratique, les réseaux apprenants. Le *Lean and learn* est bien décrit, intégrant les approches apprenantes et le Lean. Certes, il y a les traditionnels 5 Pourquoi, mais on trouve aussi le bocal collectif, la puissance de l'*action learning*, le co-développement, les activités de co-coaching et de *team building*, les coachings d'équipe et d'organisation. Enfin mise en perspective du *learning by doing*, de la *learning expedition*...

En **Facilitation**, on retrouve beaucoup d'outils classiques, mais bien re-décrits : le rôle du facilitateur, la gestion d'espace, les débuts (*check in*), les fins (*check out*), les briseurs de glace, le *brainstorming*, les techniques variées et ici renouvelées de diagnostic vivant, les méthodes maintenant assez vulgarisées de *world café*, de tables apprenantes, de cercles de dialogues, etc. Bien sûr, description des cartes mentales, des techniques de facilitation graphiques.

En **Techniques collaboratives**, zoom sur le *design thinking*, les espaces collaboratifs internes et externes, les RSE (réseaux sociaux d'entreprise), les plateformes collaboratives, etc.

Enfin, sur la **Gouvernance** de tout cela, bonne emphase sur les conditions de l'entreprise agile, sur l'halocratie, sur l'entreprise libérée, voire sur l'entreprise éveillée (sophocratie).

Cet ouvrage est un bon outil pour tout manager, consultant ou coach, mais aussi pour tout un chacun, pour approfondir le sens de ce que peut être l'intelligence collective.