

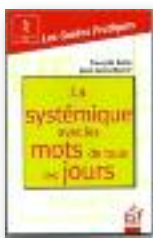


# Enjeux organisationnels, lectures transverses

*Qu'est-ce qui relie l'innovation, la notion de système, les nouveaux médias digitaux, les processus, les métiers, la transformation, les dynamiques de changement...? Ces thèmes sont tous au cœur de nos organisations modernes. La cross-fertilisation de ces concepts et pratiques est indispensable pour tout manager, tout consultant, quelle que soit sa spécialité. C'est le sens de ces lectures indispensables.*

**L**out le monde reconnaît qu'il y a des relations fortes entre les approches transverses dans l'entreprise et la Théorie des Systèmes. Le courant systémique, bien présent en France, est véhiculé par de brillants et puissants auteurs (Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne, Joël de Rosnay...), quelquefois difficiles à lire. Mais dans les organisations, leurs théories se limitent souvent à un discours en général assez convenu, quelquefois pompeux, pour parler de la complexité des choses, pour faire croire à une pensée managériale nouvelle...

Dès les premières lignes, **La Systémique avec les mots de tous les jours** pose les limites de nos démarches cartésiennes, le besoin d'adapter une nouvelle pensée, particulièrement face aux nouvelles générations, de changer nos pratiques de management. Cet ouvrage rend – enfin ? – très lisible un ensemble théorique et pratique souvent complexe.



Chaque chapitre se termine par des petits tests simples, de type QCM, des questions très pratiques qui permettent d'évaluer la compréhension du lecteur et son positionnement par rapport aux théories et méthodes décrites.

Le début du livre est consacré à la "position" systémique, la nouvelle relation au savoir, à l'information, à l'incertitude. La relation information-décision y est traitée de façon assez complète, avec des exemples pratiques et une inspiration de type école de Palo-Alto. Ensuite,



point clé, la notion de causalité est analysée, sous l'angle de la multicausalité, avec là un ensemble d'exemples marquants. En effet la systémique s'intéresse plus (comme les processus, comme les organisations), aux finalités, aux buts qu'aux causes !

Ces bases étant posées, on se rapproche de l'opérationnel, avec des cas pratiques très significatifs, un stimulant travail sur les buts, les finalités. Puis, sont abordés les aspects relationnels, la gestion des conflits, les recherches de synergie et de convergence. On aboutit alors à une dynamique de mise en responsabilité des acteurs. Bien sûr, ceci pose la nécessité de changer. Peut-on changer sans douleur, dans le plaisir ? Les auteurs répondent positivement, en montrant des chemins, y compris les besoins du doute comme méthode.

Ce livre de base, réédité plusieurs fois, est très facile à lire, même rapidement, et bénéficie de la double voix de deux auteurs, l'un consultant en management, l'autre médecin psychiatre.



Dans le même cadre de la *cross-fertilisation* créative, **Règles, Métier et Processus** explore de façon novatrice, originale, trois mots venus d'univers un peu différents.

Du point de vue inconscient, le mot Règle porte par nature une connotation de rigidité, d'inflexibilité, de méthode. Historiquement, les Processus ont souvent porté (totalement à tort) cette même image de rigidité, avec des procédures, des certifications..., alors qu'ils sont la condition d'une entreprise agile. Le mot Métier est chargé de savoir accumulé, d'humain, de connaissances voire de sagesse.

Trois praticiens très avertis de ces sujets donnent d'abord leur point de vue sur ces thématiques, et rebondissent ensuite dans l'ouvrage sur les apports des autres, à la lumière de leur expérience.

La Règle y est abordée comme élément clé de la performance. C'est d'abord, au-delà des talents, du travail, l'outil de rebond face aux difficultés. Des exemples montrent comment la conformité à nos conduites profondes, à nos règles de vie conscientes ou inconscientes sont clé. Un panorama est ensuite tracé de quelques règles très utiles dans la vie d'entreprise.

Un apport trace ensuite dans quel cas et jusqu'où créer des règles, dans quel cas les adapter, les changer, montre les différences entre les règles implicites et explicites, et enfin évoque le rôle du... "régleur". Cela s'applique totalement aux approches processus dans les organisations, qui sont ici synthétisées.

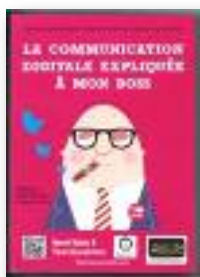
Le mot Métier est alors confronté au mot Processus. Ils sont déjà bien sûr imbriqués dans la

(mauvaise) traduction de l'anglais *Business Process* en "Processus Métier". Le mot Métier rajoute beaucoup d'aspects humains aux processus. Chaque métier a sa culture, liée de très près à son "art", alors que le processus est traditionnellement plutôt dans la technique, l'instrumentation. Un ajustement permanent est donc nécessaire entre Métier et Processus, ces ajustements sont précisément décrits ici. Enfin, le fait que chaque Métier doive se régler donne une bonne idée de la mécanique de l'ensemble.

Différents rebonds croisés, animés, précisent et élargissent le débat. Notion de confiance, évolution moderne des concepts processus, nouvelle vraie relation Métier-Processus. Chacun approfondit alors ses concepts. Equilibrage entre "pas de règles" et "trop de règles", règles concernant le qui, le comment, et règles concernant le quoi, distance entre la modélisation et la réalité, la force trop souvent oubliée du collectif.

Un ouvrage qui ouvre des débats nécessaires.

Un article des auteurs dans cet opus de *TRANSVERSUS* complétera cette lecture.



Que ce soit dans la vie quotidienne ou dans l'entreprise, la communication digitale a tout changé. Certes, vous lisez encore cet article, car le papier n'est pas encore mort, mais le numérique envahit vraiment nos vies et toutes les organisations. Les réticences de certains dirigeants à cette nouveauté est dommageable aux entreprises.

**La communication digitale expliquée à mon boss** contient les réponses et les arguments qui aideront à lever les résistances et à identifier les opportunités des organisations et des marques (en effet le numérique modifie particulièrement le marketing, l'image, les marques...)

Si vous êtes réticents aux mots étranges de *crowdsourcing*, de curation de contenus, de *storytelling*, vous trouverez ici une réponse très moderne et pédagogique à vos interrogations. La parole est également donnée à divers experts et praticiens pour partager des retours d'expérience.

En quelques mots, les différents sujets abordés :

- Le point sur le monde digital, son historique, le changement de nos économies, de la manière de vendre et de communiquer.
- L'importance accrue du contenu, dans l'"infobésité" ambiante, comment rester visible ? Des sites web aux blogs, de Twitter aux spécificités des relations *B2B*, des *like* à la curation, toutes les techniques modernes sont soupesées et mise en perspective.
- Les tactiques de communication digitale, qui sortent des règles de la communication habituelle, sont toutes commentées, et de nombreux témoignages vont du bouche à oreille au référencement, de l'email marketing aux applications mobiles, de la publicité au *crowdsourcing*, en passant par la mesure de l'influence...
- Les changements fondamentaux induits, dans tous les processus, les compétences, les habitudes.
- Quelques règles de base pour ne pas "louper le train".



Très bonnes réflexions également sur les réseaux sociaux, de LinkedIn à Google+ et leur impact interne et externe dans les organisations. Il manque peut-être une réflexion sur les nouvelles relations homme-média induites, sur le rôle des autres médias (télévision, vidéo...).

On peut lire cet ouvrage d'une seule traite, pour avoir une vision complète du phénomène, ou de façon ponctuelle en fonction des problématiques et des besoins.



**Le changement organisationnel** est un livre de base pour tous, à plusieurs voix. Le changement organisationnel est sans doute un enjeu crucial pour toutes les entreprises. L'environnement économique, politique, sociologique, technologique oblige à changer. Comment le réussir, quelles méthodes, quelles difficultés...?

Un groupe d'universitaires de prestigieuses académies analyse ici dix cas, les relisent à la lumière des théories de management et font ainsi un tour assez complet et totalement pédagogique des problématiques de changement.

Chaque chapitre suit la même logique :

- Exposé d'un exemple réel venant de milieux extrêmement divers, groupes industriels, PME, hôpital, université, chaque fois dans une situation de changement spécifique.
- Décryptage de chaque cas à la lumière d'une théorie de management, qui est totalement éclairée à la fois sous l'angle théorique et sous l'angle pratique.
- Focalisation sur la pratique, sur l'action, avec exposé des leviers mobilisables par les organisations dans ces situations.

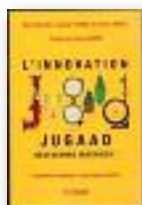
Parmi les angles choisis, citons par exemple le levier du management intermédiaire, l'utilisation de techniques de communication, l'importance des modifications de processus et de routines, le rôle du *leadership*, la résistance aux archétypes, la place de la transformation continue, les cas de changements stratégiques, le passage à l'organisation apprenante, le rôle clé des outils instrumentaux.

Parmi les dix cas, citons quelques aspects que nous avons particulièrement appréciés :

- comment une grande entreprise a géré le changement consécutif à la mise en place d'un nouveau système d'information, et le rôle clé qu'ont joué les cadres intermédiaires dans ce moment délicat ;
- la transformation dans un hôpital public, avec le concept de routines, excellentement décrit ici ;
- le rôle clé d'un outil de gestion symbolique dans le changement dans un établissement scolaire ;
- au-delà des discours quelquefois convenus sur la communication, les divers modes de communication interne dans la filiale d'un grand groupe vivant une fusion-acquisition ;

- la mise en place de réseaux apprenants dans un groupe très cloisonné et hiérarchisé, qui ainsi se transforme en une organisation plus agile, plus transversale ;
- l'utilisation d'un pilotage par un *leadership* collectif pour une université constituée d'entités assez autonomes ;
- le changement stratégique d'une collectivité locale dans un contexte d'innovation, avec la multiplicité des parties prenantes ;
- le rôle des changements de modèles, d'archétypes, dans un établissement hospitalier, le poids des changements de culture ;
- l'importance des phénomènes de transformation continue, avec les alignements stratégiques nécessaires, dans une entreprise moyenne ;
- la dialectique, le jeu du positif et du négatif durant un long projet de transformation d'un centre hospitalier.

Réellement, une "bible" pour le transformateur.



Beaucoup d'entre vous ont entendu parler de l'innovation "frugale". L'Inde vient d'envoyer vers Mars une sonde *low cost*, au Kenya, des entrepreneurs ont trouvé une solution pour recharger votre portable pendant que vous pédalez sur votre vélo, aux Philippines, une bouteille en plastique recyclé contenant de l'eau javellisée réfracte les rayons solaires et génère une luminosité équivalente à une ampoule de 55 Watts, au Pérou, pays dont le taux d'humidité atteint 98 %, mais qui ne reçoit que 2 cm d'eau par an, un panneau publicitaire est capable d'absorber et de convertir l'air humide en eau potable, générant presque 100 litres par jour, etc.

Jugaad, ce nouveau "système D", ne s'applique pas qu'aux pays émergents et de nombreuses organisations se sont lancées dans ce domaine. Certaines *start-ups* en France sont déjà en avance, mais aussi des grands groupes. Renault a lancé dès 2006 "l'innovation frugale", la Logan est conçue un peu avec le même état d'esprit, et en Inde une voiture *ultra-low-cost* est en développement.

Suffit-il d'avoir une bonne idée créative pour entrer dans ce mode ? Sûrement pas, **L'innovation Jugaad**, le livre passionnant basé sur la théorie de Navi Radjou, montre les vraies conditions pour entrer dans ce monde de l'ingéniosité.

Plusieurs principes permettent d'y arriver :

- L'adversité ouvre de nouvelles opportunités. De nombreux exemples d'entreprises, allant de l'Inde à 3M ou Procter & Gamble sont cités, avec un bel exposé des méthodes et modes de pensée permettant, sans oublier bien sûr la prise de risque, de transformer le verre à moitié vide en verre à moitié plein...
- On peut faire plus avec moins, la rareté est mère de l'invention. Réutiliser, rester frugal en capital, aider les clients à obtenir plus, cela peut changer la philosophie de développement de nos sociétés. Une emphase est mise ici sur les changements



de management nécessaires en R&D, illustrés de nombreux cas, avec un témoignage de L'Oréal.

- On a besoin également d'une pensée et d'une action flexible, brisant les silos, les règles, utilisant le numérique. Lafarge, entre autres, s'exprime sur ce point.
- Une autre règle est "faire simple", ce qui n'est pas si... simple dans notre monde complexe. Des exemples à nouveau, avec le Nokia 1100, robuste, simplissime et vendu à 250 millions d'unités. La direction de Siemens témoigne dans ces domaines.
- L'intégration des exclus et des marginaux (qui peuvent devenir majoritaires !) est une des conditions de ces stratégies. Dans ce cadre, l'observation fine des vrais besoins fondamentaux de toutes les populations est clé.
- Enfin, l'instinct, le cœur sont souvent plus utiles que l'esprit, particulièrement si on peut créer une dynamique collective et synergétique d'innovation.

Le livre conclut sur les conditions de mise en place de l'innovation Jugaad dans les organisations, son articulation avec les méthodologies de type *Lean*, Six Sigma (avec le cas de GE, très détaillé). Air Liquide s'exprime sur ce thème.

Un livre de base, comme la plupart des parutions des éditions Diatempo.



**Transformer par les processus** expose une approche indispensable à tout organisateur, consultant interne ou externe, pour réussir une mission de transformation de l'entreprise. On sait que beaucoup de transformations échouent totalement ou partiellement, et trouver le chemin optimal pour réussir ces reconfigurations passe par les processus.

Le mot processus connote trop souvent l'idée de "mise au carré", de stabilité. Mais on sait désormais que c'est sans doute l'outil primordial des transformations des organisations, de leur "mise en agilité"!

Chaque chapitre du livre expose un élément méthodologique, suivi d'une étude de cas d'entreprise existante.

Dans une mission de ce type, tout commence bien sûr par la mise à plat de la raison d'être de la transformation, son cadrage, le pourquoi de la mission. Tous les aspects sont ici listés, des aspects humains aux aspects budgétaires, des buts explicites ou implicites du donneur d'ordre.

On ne peut se transformer sans connaître l'existant. Aucune chance de passer au modèle *to be* sans une connaissance, une cartographie détaillée du réel, du *as is*. Comment définir avec justesse le périmètre, lister les processus, étudier la chaîne de valeur produit/services, ne pas négliger les processus de support, de management sont décrits de façon précise. Le choix des méthodologies, de la construction d'un référentiel et de son partage est crucial.

Une méthode systématique doit être ensuite déroulée, allant, en 13 étapes, de l'analyse des activités et de l'enchaînement des tâches à la reconception en passant par l'impact sur les acteurs, les moyens de traitement, la mise en place des outils de pilotage, les actions de communication, etc.

Mais cela est souvent vrai de toute mission d'organisation. Qu'a-t-il de spécifique lorsqu'il s'agit de reconstruire les processus, de réconcilier les nouveaux axes stratégiques et les transformations d'activités ?

Les techniques spécifiques de reconstruction de processus sont alors abordées à la lumière des nouvelles finalités. Des outils spécifiques sont alors décrits.

Sur le chemin, un vrai travail doit être mené sur la nouvelle Vision Organisationnelle, redéfinissant le travail des entités, ses champs d'activité, ses nouvelles charges de travail. Pas mal de pratiques sont décrites ici, ainsi que le rappel de fondamentaux (par exemple les paramètres de conception de Mintzberg).

Il faudra bien sûr étudier toutes les conséquences du scénario de transformation retenu, les impacts interne et externe, sous le triple angle technologique, humain et organisationnel. Les nouveaux outils de pilotage devront être mis en place, les aspects logistiques matériels et immatériels traités.

On passe alors à la stratégie de déploiement sous tous ses angles, sous forme de scénarios parmi lesquels le donneur d'ordre arbitrera.

Enfin, condition clé de la réussite, c'est toute la conduite du changement qui devra être décrite et implémentée. Les aspects humains sont ici largement traités, avant une description détaillée, en fonction de l'importance de la transformation, de la conduite optimale du projet de reconfiguration.

Il s'agit là d'un excellent ouvrage méthodologique de base, intégrant toutes les idées modernes sur la transformation. ■