

MBA / HEC Lausanne

Gestion des Ressources Humaines

La 5^{ème} discipline : truc et astuces du guide de terrain

Synopsis

Sont abordé dans ce document la problématique de la gestion du changement et des entreprises apprenantes sous l'angle du praticien, soit un aperçu des outils proposés par l'ouvrage étudié.

Le cadre théorique auquel l'ouvrage se réfère est posé, puis partant de chaque élément clés de l'apprentissage d'une organisation, quelques trucs et astuces de base sont présentés.

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
BASE THEORIQUE.....	4
TRUCS ET ASTUCES.....	10
CONCLUSION.....	16

Organisation:	MBA HEC Lausanne
Nom du projet:	Gestion des Ressources Humaines : Lectures croisées
Nom du document :	GRH_R0302
Status:	Version finale
Auteur :	Antoine Melo
Dernier update:	11-mai-02
Version:	1.0
Historique du document:	Voir rubrique correspondante
No de pages :	17
Distribution:	Stéphane Haefliger
Références:	Voir bas de pages dans documents

L'autorisation d'utiliser tous ou partie des documents n'implique pas son accès illimité au public.

MATIERES TRAITÉES

INTRODUCTION.....	4
BASE THEORIQUE.....	4
5 ^{ème} discipline : la systémique ou « System Thinking ».....	4
1 ^{ère} discipline : la maîtrise personnelle.....	5
2 ^{ème} discipline : les modèles mentaux.....	6
3 ^{ème} discipline : la vision partagée.....	7
Signification	7
Classes de visions partagées.....	8
4 ^{ème} discipline : les équipes.....	8
Quel équipe	8
L'apprentissage dans la construction d'équipe et des équipiers	9
TRUCS ET ASTUCES.....	10
<i>Principaux concepts</i>	10
<i>Illustrations</i>	11
Echelle d'induction.....	11
Colonne de gauche	12
Deux modèles systémiques.....	12
Etapas d'apprentissage de la vision partagée.....	13
Le dialogue expert.....	13
Prescription pour un monde à l'envers.....	14
Clients : réponse à 200 %.....	15
Innovation à grande vitesse.....	15
Les Hommes : rendre l'entreprise flexible pour leur rendre le pouvoir.....	15
Leaders : la passion du changement.....	16
Systèmes : une conception adaptée au chaos.....	16
CONCLUSION	16

Historique

07-mar-02	Recherche sur le net, compilation de contenu et première révision
	Choix des exemples pratiques
10-avr-02	Ecriture 1 ^{er} jets
20-avr-02	Correction initiale
27-avr-02	Intégration de la partie sur un monde à l'envers et des images de la présentation
09-mai-02	Corrections finales
11-mai-02	Envoi du document

INTRODUCTION

L'objectif de ce rapport est justement d'aborder la politique du changement par la mise en place d'une organisation apprenante, des outils, trucs et astuces qui aident un nombre important d'acteurs dans les organisations, de manière plus ou moins transparente.

BASE THEORIQUE

Pour des raisons didactiques, nous commencerons cette partie par la présentation de la 5^{me} discipline, revenant ensuite sur les 4 premières dans l'ordre chronologique.

Le changement organisationnel consiste selon certains auteurs à *« créer, acquérir, et transférant sa connaissance, à modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances et perspectives. »* Pièce importante de cette définition, la condition qui change et arrive dans le travail comme imposée de fait, mais cet examen écarte certains partenaires au monde du travail, comme les collègues.

La « La Cinquième de Discipline : le Fieldbook¹ » propose la définition suivante : *« l'apprentissage dans une organisation signifie l'essai continu d'expérience, et la transformation de cette expérience dans connaissance accessible à l'entier organisation, et pertinent à son noyau »*

Loin de lancer cette proposition en l'air, les auteurs² suggèrent une liste de vérification permettant de vérifier l'adéquation de l'entreprise au concept de l'organisation apprenante, au présent comme au futur :

- Voulez-vous examiner et défier vos vaches sacrées ?
- Quels genres de structures est-ce que vous avez conçu ?
- Quand les gens élèvent de l'information potentiellement négative, quelle relation avez-vous avec son message ?
- Votre organisation montre-t-elle des capacités qu'elle n'avait pas avant ?
- Est-ce que la connaissance est accessible aux membres de toute l'organisation ?

Une organisation qui apprend pense notamment les problèmes en terme de systèmes plutôt que de suppositions tirées de statistiques, et constitue la base de réflexion du concept de l'organisation apprenante.

L'homme est toujours le même : les systèmes
qu'il crée sont toujours imparfaits, et d'autant
plus imparfaits qu'il est sûr de lui.
Jean-Paul II, « Entrez dans l'espérance »

5^{me} discipline : la systémique ou « System Thinking »

En octobre 1994, Brian Dumaine, dans le magazine Fortune, a nommé Peter Senge: « M. Organisation Apprenante ». Pourquoi lui, somme toute modeste, dans un monde académique de tant d'intellectuel de haut rang³ ?

¹ Cette dénomination de *fieldbook* est l'équivalent du guide du terrain

² Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, Art Kleiner et dans la version française, Alain Gauthier

³ Peter Senge n'est pas ou n'était pas un professeur star du MIT, mais un collaborateur !

La raison de cette appellation est probablement qu'il a insufflé dans ce domaine un puissant et original paradigme appelé « System Thinking » - de la primauté de l'ensemble - l'antithèse du du concept traditionnel d'apprentissage, basé sur les principes suivant :

Le monde scientifique analyse et résout ses questions en adoptant une méthode analytique. Cette méthode implique de casser un problème, et d'étudier chaque partie dans l'isolement, d'où les conclusions se dessinent alors. Selon Senge, ce genre de pensée linéaire devient de plus en plus inefficace pour adresser des problèmes modernes. Ceci parce que, aujourd'hui, la plupart des questions importantes sont en corrélation de telle sorte qu'elles défient la causalité linéaire⁴.

Les forces exogènes sont, selon l'auteur, véritablement rares et qu'en fait l'environnement fonctionne en vase fermé. Exemple : l'état de l'économie affecte le chômage, qui dans le virage affecte l'économie, ces deux forces sont dites exogènes l'une par rapport à l'autre. Le monde est devenu de plus en plus endogènes dans un environnement social et économique systémique⁵.

Les systèmes « qui pensent » représentent un saut majeur dans la façon générale de penser. Selon Senge, les systèmes pensant sont des éléments critiques à l'organisation qui apprend, parce qu'ils représentent une nouvelle perception du monde environnant.

Le changement implique des techniques et des outils, comme un artisan façonnerait son œuvre, dont la première discipline est la maîtrise personnelle, présenté ci-dessous.

Il n'y a pas de maîtrise à la fois plus grande et plus humble que celle que l'on exerce sur soi.

Léonard de Vinci

1^{ère} discipline : la maîtrise personnelle

La maîtrise personnelle est ce que Peter Senge décrit comme un nucléon d'une organisation qui apprend, l'élément central. Elle s'applique à l'apprentissage de l'individu.

La Maîtrise personnelle est composée de deux pièces maîtresses :

1. Définition du but à atteindre.
2. Mesure du moyen

Il faut remarquer que le mot « but », dans ce contexte, n'est pas utilisé la façon habituelle, soit sur le court et moyen terme, à savoir dans trois à cinq années. Dans la maîtrise personnelle, le but est loin dans le temps, tout comme une stratégie d'entreprise. Parfois, une vie entière est nécessaire pour l'atteindre, si jamais il est une fois atteint.

Peter Senge a travaillé avec la Maison « Graphique Internationale » pour préparer une bande vidéo sur la Maîtrise Personnelle. Dans la bande vidéo, l'idée de toute la vie d'apprentissage est représentée par l'histoire de Antonio Stradivari dont la quête est un son musical particulier qui pourrait être produit par un violon. Stradivari a dépensé sa vie entière dans la poursuite de ce son solide et insolite à la fois, il en reste aujourd'hui encore un produit reconnu. Personne jamais ne saura si Stradivari a été entièrement satisfait de son dernier violon. Senge prétend que non, à cause de l'obsession à continuelle d'essayer de s'améliorer.

La 5^{ème} discipline se réfère à ce procédé d'amélioration continue comme l'apprentissage de force génératrice. L'écart qui existe entre ce qui fonctionne actuellement et ce qui veut être, est traduit en tension créatrice du futur de l'individu et de son environnement⁶.

⁴ Une variable ou un nombre restreint de variables seulement est la cause et effet d'une autre variable

⁵ Voir Joël de Rosney, le Macroscopie

⁶ On peut y opposer au moins partiellement la vision d'Antoine de St-Exupéry dans Terre des hommes, sur la force de l'ensemble et de l'environnement sur l'individu

Un autre aspect de la maîtrise personnelle est celui du «*concept clair de la réalité*» actuelle. L'accent étant placé sur le mot «clair» plutôt que sur la réalité.

Les patrons de l'organisation qui apprend devraient savoir que leurs équipes ont souvent les réponses aux questions qu'ils se posent. Leur travail devrait alors se traduire par de l'enseignement ou coaching, aidant la création et apportant l'énergie de faire à chaque individu.

« Le mental intuitif est un don sacré et le mental rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don. »

2^{ème} discipline : les modèles mentaux

Comme le dit Albert Einstein, le mental se construit, à côté d'un modèle plus riche, qui, s'il est inné, s'entretient au travers des disciplines présentées ici.

Le mental est la seconde des cinq disciplines de l'organisation apprenante. Selon nos recherches, effectuées sur le web⁷, beaucoup du travail sur l'implication du mental vient d'un auteur du nom de Chris de Harvard.

Un modèle mental est une structure pour les procédés cognitifs de notre esprit. En d'autres termes, il détermine de manière aussi précise que possible, comment nous pensons et agissons.

Un exemple simple d'un modèle mental vient d'un des exercices du livre : la lutte des bras.

Dans cet exercice, des participants sont mis face-à-face par paires. Gagner dans la lutte de bras signifie abaisser le bras du partenaire à la table. La plupart des gens luttent contre leur partenaire pour gagner. Leur modèle mental est qu'il peut y avoir seulement un vainqueur. Un modèle alternatif présenterait une structure où les deux partenaires pourraient gagner. S'ils arrêtent de résister les uns aux autres, ils pourraient travailler ensemble inverser leurs bras, et chacun inverser le bras de l'autre. Le résultat serait une situation de gagnant - gagnant.

Dans ce jeu, le but est de maximiser le gain et minimiser les pertes, mais dans de nombreux cas les acteurs agissent de manière unilatérale tel que dicté par une norme tacite non efficiente. Dans la vie de tous les jours, la plupart des gens raisonnent de manière défensive.

Dans le même temps l'organisation évite souvent tout embarras ou menace, et évite l'apprentissage, ce qui la rend peu efficace par rapport à son potentiel.

L'apprentissage tire sa source d'une façon de voir le monde, tel qu'il est vraiment.

Senge croit que nous arrivons à nos actions par ce qu'il appelle le «l'échelle d'inférence», de manière intelligente, mais souvent inadaptée :

1. Observation de quelque chose, un comportement, une conversation, etc.,
2. Application de ses propres théories
3. En résulte les suppositions que nous traçons
4. Des conclusions que nous dessinons
5. Des croyances que nous venons à avoir du monde
6. Et finalement de l'action que nous décidons d'entreprendre.
7. Comme nous montons plus loin en haut l'échelle, nous devenons plus synthétiques dans nos pensées

⁷ A partir de Google.com sur les thèmes du livre et du site de la « Society for Organizational Learning » SoL

8. Malheureusement, notre schéma mental défectueux de suiveur, basé sur des habitudes acquises au cours du temps, nous amène à commettre erreurs dans ce procédé d'abstraction
9. Se traduisant par des actions parfois inopportunes

Le procédé entier devient une boucle. Nos croyances sont généralisées et les suppositions appliquées à la prochaine situation rencontrée. Par conséquent, chaque fois nous mettons en route l'échelle pour une nouvelle situation, nous sommes handicapés, et cela dès le départ. Tout l'intérêt de la méthode est de voir les défauts dans leurs modèles mentaux.

Au niveau personnel, l'application de corrections vient selon les auteurs de la pratique de la colonne de gauche. Dans cet exercice, le contenu du dialogue est écrit sous forme d'un manuscrit d'extrait de la conversation dans la colonne à droite. En correspondance, à gauche, est enregistré ce que nous pensions vraiment par rapport à ce qui a été dit (voir Colonne de gauche, p. 12).

Exemple :

Ce que je pense	Ce qui à été dit
Comment est vraiment allée la présentation ? Est-ce qu'il sait qu'il n'est pas crédible ?	La présentation était une bombe

Le maintien d'un véritable apprentissage se renforce efficacement quand les colonnes sont de taille plus ou moins équivalente. Une fois entraîné dans cette technique, il est possible d'effectuer le processus mentalement pendant une conversation pour évaluer ce qui est dit.

SI des modèles étaient validés au sein de l'organisation, une forme de base de connaissance apparaîtrait. Ces modèles pourraient alors être référés comme archétypes de système (voir Deux modèles systémiques, p.12).

« Une vision sans action n'est qu'une hallucination »

Michaël Kami, Expert en stratégie

3^{ème} discipline : la vision partagée

Signification

Une vision partagée commence au travers des individus, et une vision individuelle est quelque chose qu'une personne tient comme une vérité. Si comme le dit Michaël Kami, sans action une vision n'est pas valorisée, le préalable est qu'elle sont partagées pour que son application soit effective.

A travers l'histoire les exemples sont nombreux de gens qui ont eu une vision forte qu'ils ont su faire partager au travers de leurs actions : certaines sont encore connues aujourd'hui⁸.

Selon Carl Jung, « La vision s'éclaircit seulement quand nous examiner notre propre cœur. ».

Selon la définition littéraire, une vision est une image mentale. L'on peut donc conclure qu'une vision est un schéma et image mentale propre, lié à notre vécu et à nos perceptions.

La vision est souvent traduite en un but à atteindre, pour satisfaire des besoins. Dans les systèmes comme le système du monde des affaires, ce but est le plus souvent un but à long terme ; la vision individuelle doit être transformée en une sorte d'étoile, visible, également des autres et donc partagée.

La vision partagée d'une organisation se construit des visions individuelles de ses membres.

⁸ Gandhi par exemple

Ceci implique pour le dirigeant de l'organisation qui apprend que la vision ne doit pas être créée par lui, dirigeant, mais doit être créée par l'interaction avec les individus dans l'organisation. Le rôle du dirigeant dans ce contexte est d'offrir l'espace de création nécessaire pour le partage de cette vision.

Créer une vision ne signifie donc pas d'imposer, mais plutôt d'encourager des autres à partager leur vision. Basé sur ces visions, la vision de l'organisation devrait découler et évoluer.

Il serait naïf de prévoir que l'organisation peut changer du jour au lendemain, de passer d'une vision qui est communiqué du sommet à une organisation vers une organisation où la vision évolue, construite des visions de tous les acteurs interne. L'organisation devra forcément traverser des changements majeurs pour y arriver, le recours à un consultant à ce niveau peut d'ailleurs se trouver utile⁹. Le rôle de ce consultant sera d'utiliser les outils adéquats à l'échelle de la compagnie.

Classes de visions partagées

Proposer une classification pour les visions partagées est impossible. Retournant à la définition d'une vision comme un schéma et une image mentale, Peter Senge propose de recourir à des représentations graphiques comme représentation de vision partagée. Le dessin sera probablement interprété différemment par les gens, mais il y a effectivement quelque chose de puissant dans les images que la plupart des gens peuvent voir, un peu comme un tableau dessiné à plusieurs.

Est-il nécessaire que tous adhère à la vision partagée ? La réponse donnée par Peter Senge, tout comme celle glanée lors d'interview, est négative à l'unanimité ; mais, les individus qui ne partagent pas la vision ne pourront pas contribuer autant que d'autre à l'organisation et à long terme nuire aux objectifs.

« Dans une équipe, il n'y a pas de passagers, il n'y a qu'un équipage »
Pierre Villepreux, Joueur de rugby

4^{ème} discipline : les équipes

Quel équipe

Il est convenu que les équipes sont composés d'individus, auquel s'ajoute la volonté d'atteindre un but et d'agir ensemble.

En outre la notion d'espace de travail élargi celle du travail : «des personnes, d'habitude sous l'autorité d'un supérieur commun sont réunies pour exécuter un certain nombre de tâches dans le but d'atteindre un ou plusieurs buts donnés ».

Un des fondements du développement d'organisation est que les équipes de travail sont les entités de base de la construction des organisations. Un autre aspect fondamental lié aux équipes est la croyance qu'elles doivent gérer leur culture, leurs procédés, systèmes, et rapports s'ils veulent être efficaces. Théorie, recherche, et pratique atteste le rôle effectivement central de ces idées (ce qui est aussi mon expérience).

⁹ Proposition du groupe SoL, eux même offrant des services de consulting ...

L'apprentissage dans la construction d'équipe et des équipiers

Peter Senge considère l'équipe comme l'unité d'apprentissage clef des organisations. Selon lui, la définition d'apprentissage d'équipe est : « un processus d'alignement et de développement de la capacité ». Il construit son propos sur la discipline de développement de la vision partagée et sur la maîtrise personnelle ; le résultat étant linéaire : les équipes douées sont composées d'individus doués.

Senge décrit diverses pièces du puzzle de cet apprentissage : la principale étant le dialogue.

Pour que le dialogue apparaisse, il identifie trois conditions nécessaires :

- Suspendre les suppositions
- Avoir de l'égard des uns vers les autres, en temps que collègues
- La présence d'éléments facilitateurs (au moins jusqu'à ce que les équipes développent les techniques du dialogue)

Suspendre toutes suppositions est une tâche difficile, mais nécessaire pour avoir une même compréhension de la réalité. Ce qui signifie qu'avant d'apprendre, une équipe doit devenir une équipe. Dans le 1970s, le psychologue B. W. Tuckman a identifié quatre étapes que les équipes devaient traverser pour réussir dans cette voie :

- Formation, posséder un layout minimum en commun du travail à accomplir
- Prendre position, temps de négociation des éléments stressant sous lesquels l'équipe travaillera ensemble
- Normalisation, période de temps dans lequel les rôles sont définis et acceptés, l'équipe se développe et partage les informations
- Exécution, une fois les niveaux optimaux établis, dans la productivité, la qualité, le processus de décision, l'allocation de ressources, et des relations interpersonnelles, il faut y aller !

Senge présente dans son ouvrage comment, souvent, les gens évite l'apprentissage dans leur métier, se protégeant de l'embarras du non-savoir qu'ils considèrent comme une menace.

L'apprentissage d'équipe est une technique qui peut être apprise en équipe justement (avec comme corollaire de base l'encouragement). La pratique s'approfondi par des séances de dialogue autour de laboratoires, les « micromonde ». (microcosmes informatisés de la réalité, dans lequel l'apprentissage passe par l'expérimentation, exemples SimCity ou autre jeu de simulation). Par la simulation, Senge croit en l'apprentissage du comment, notamment du « Comment est-ce que les choses travaillent ? » et du « Comment est-ce que l'on pourrait travailler différemment ? ».

TRUCS ET ASTUCES

Principaux concepts

Le développement de la communauté. Ceux qui croient au besoin de la vision partagée compte toujours sur des groupes qui ont la qualité de pouvoir apprendre est commun.

La tension créatrice. La différence entre où ce que nous sommes maintenant et où nous voulons être engendre un besoin de changement. Ce sentiment est appelé la tension créatrice.

Défense. C'est une barrière à l'apprentissage pour l'individu et l'organisation ; elle empêche l'ouverture.

La complexité dynamique est un ensemble de situation où cause et effet sont subtilement liés. Par exemple : quand une action a une série de conséquences locale et une série très différente de conséquences dans une autre partie du système, il y a complexité dynamique. Quand les interventions évidentes produisent des conséquences non-évidents, il y a complexité dynamique.

Les réactions sont des flux d'influence. Rien jamais n'est influencé dans une seule et inique direction.

Les **laboratoires d'apprentissage**, ces « micromonde » permettent de voir les résultats d'actions qui pourraient être prises par une organisation.

Par des idées créatrices, des sources imprévues surgissent, qui appliquées à nos activités de travail donne un effet de levier au développement de l'entreprise. Une équipe qui travaille avec une vision partagée peut par l'expérimentation développe cet effet de levier.

Boucle d'apprentissage, linéaire, cette technique essaie de trouver une meilleure façon de procéder - comparable à l'amélioration de qualité continue. L'apprentissage de boucle double va à une étape en deçà et permet de se demander pourquoi le procédé amont est effectué en premier lieu et quel est son effet. Permet également de se poser la question de : « est-ce que nous devrions faire quelque chose autrement ? ».

Systèmes archétypes. Ce sont différents types de structures systémiques qui se reproduisent plusieurs fois. Leur connaissance aide à l'identification et la compréhension des causes fondamentales des problèmes, les effets de levier possibles, etc.

Quelques exemples d'archétypes de systèmes sont présenté dans l'ouvrage, d'autres sont présentés dans l'ouvrage de référence, « La 5^{ème} discipline ».

Les archétypes sont des outils spécifiques qui aident tout leader à identifier les archétypes dans sa propre stratégie. Le gabarit proposé se décompose en structure fondamentale du type :

Systèmes → Modèles de comportement → Evènements

Avec donc trois niveaux distincts pour regarder la réalité. Selon Senge, la société contemporaine converge d'une manière prédominante sur les événements, moins dans des modèles de comportement, et très rarement sur une structure systémique. Les dirigeants dans l'apprentissage d'organisations doivent renverser cette tendance, et converger l'attention de l'organisation sur la structure systémique.

Les modèle de comportement identifient les tendances à long terme - ils suggèrent comment, au fil du temps, les conditions structurelles peuvent changer (apprentissage adaptatif) - seulement ils

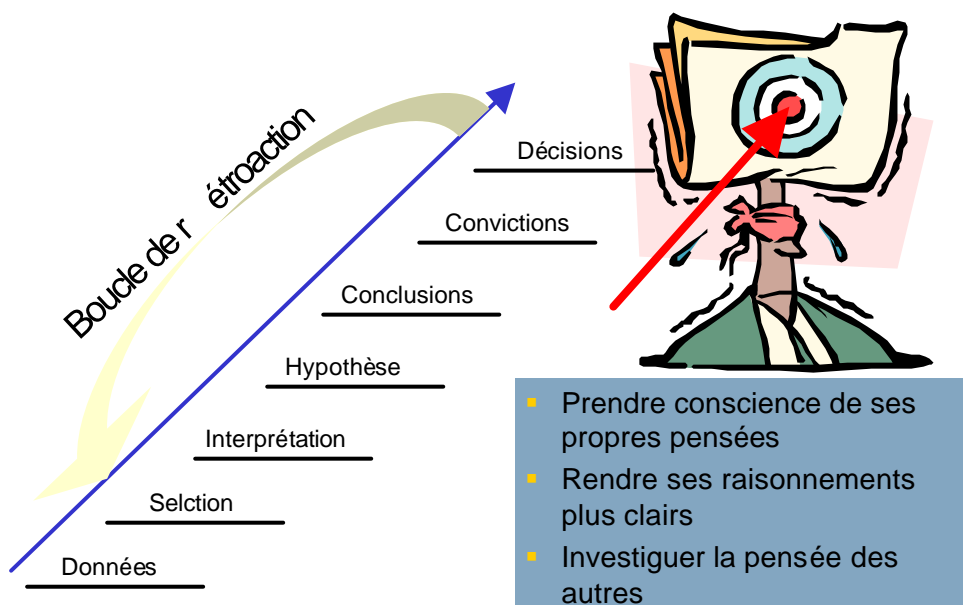
placent la cause fondamentale du comportement à un niveau tel que le modèle de comportement même peut varier au cours du temps.

La roue d'apprentissage, ce modèle d'apprentissage est basé sur l'observation d'animaux qui fonctionnent de manière sauvage par une succession de comportement : attente, convergence, attaque, puis à nouveau attente. La «roue d'apprentissage» a dans son cycle quatre parties – la pensée (sentiment), la connexion (recherche ou hypothèses), la décision (choisir une action), et l'action.

Illustrations

Echelle d'induction

Représente un moyen visible de se rendre compte de ses propres échelles d'induction et de celles des autres.

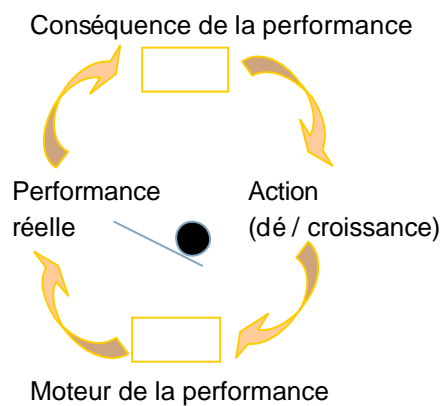
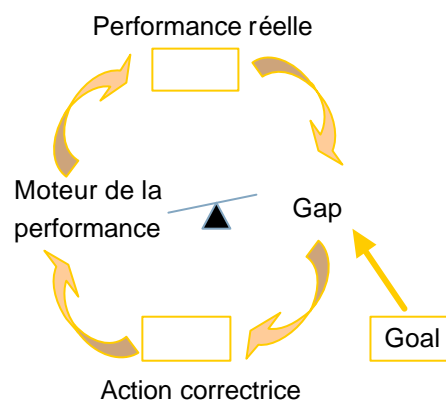


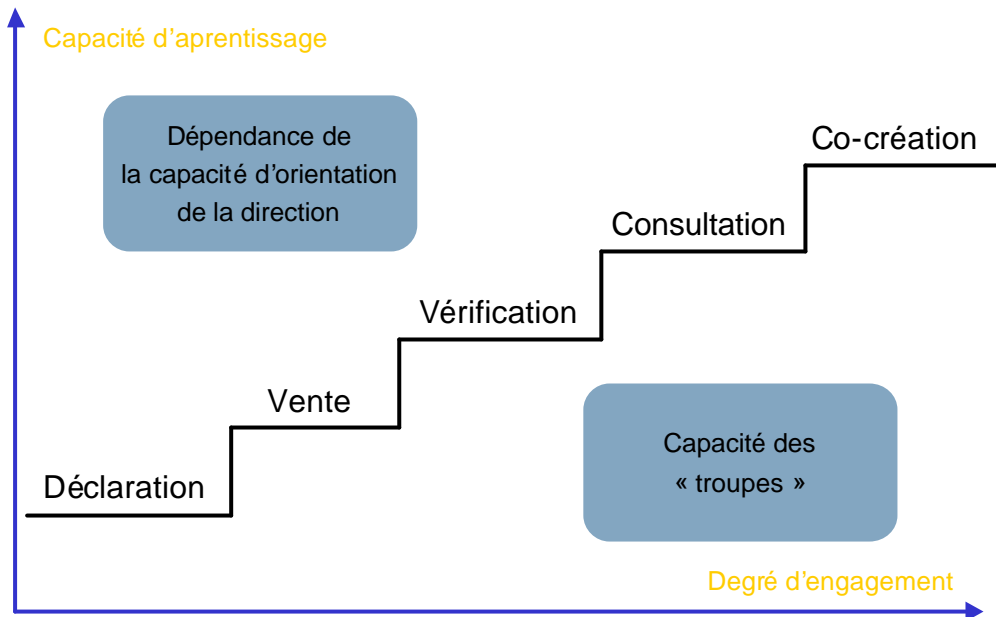
Colonne de gauche

- Ce que j'ai pensé sans le dire

- Intention
- Résultats visés
- Hypothèses
- Pourquoi ne me suis-je pas exprimé / agit différemment
- Bénéfice et prix à payer

- Ce qui s'est dit

Deux modèles systémiques■ **Boucle amplificatrice**■ **Boucle de régulation**

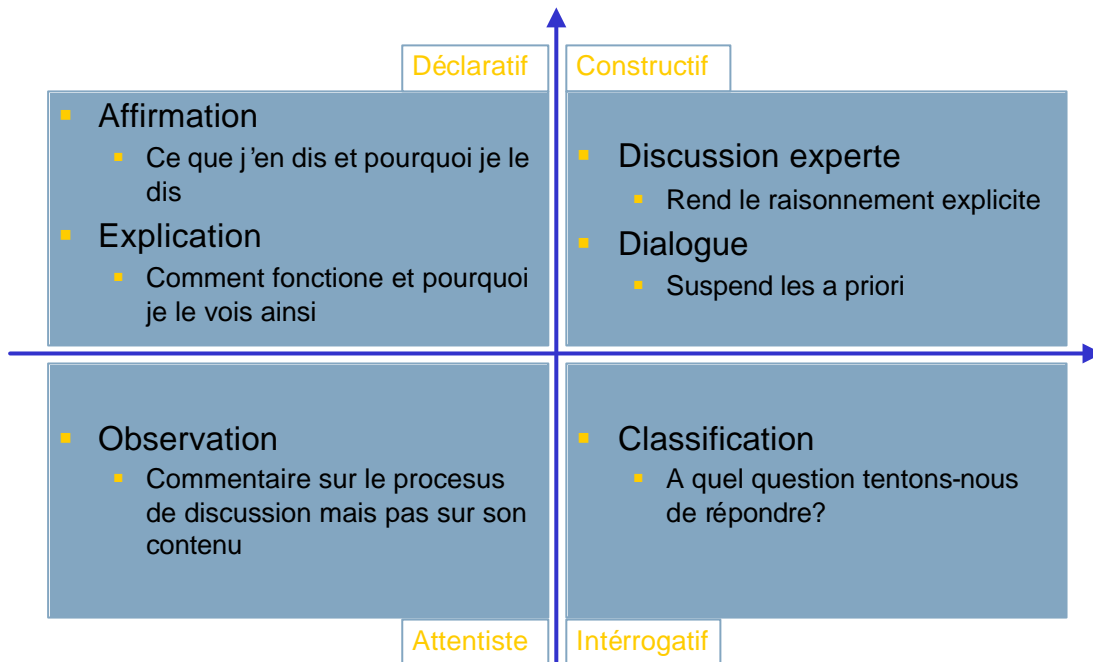
Étapes d'apprentissage de la vision partagée**Le dialogue expert**

Discussion experte

Objectif:
Prendre une décision

- Pour chacun
 1. Être précis sur ses intentions
 2. Équilibre entre argumentation et investigation

- Pour le groupe
 3. Création d'une compréhension commune
 - Rendre la signification évidente
 4. Utiliser la lucidité comme ressource
 - A quoi je pense? / Quel sont mes sentiments? / Qu'est ce que je veux?
 5. Explorer les impasses
 - Faits / Méthodes / Objectifs / Valeurs



Scénarios:cas de Shell

Objectif:
Processus de pensée stratégique

Phase 1:

Entretiens « déclencheurs »

PERSONNEL

Les 2 questions à poser en priorité à un oracle

Comment l'oracle répondrait

- si tous fonctionnait
- si rien ne fonctionnait

Questions les plus cruciales pour la personne

Contraintes

Phase 2: Feed-back

ANNONYME ET REGROUPE

Analyse des réponses

Phase 3:

Démarche des « 4 cases »

GROUPE

Vision stratégique

Positionnement concurrentiel

Elaboration de scénarios

Gestion des options

Prescription pour un monde à l'envers

Dans le cadre de ce mémo, il nous est apparu utile de présenter sous forme illustrative, ce qui représente à notre sens une extension des théories des organisations apprenantes. Le but étant de

présenter, sans être exhaustif, des éléments pratiques à prendre en compte dans une réflexion sur le changement organisationnel¹⁰.

La première partie s'intéresse aux stratégies à valeurs ajoutées, puis dans une seconde aux piliers de compétences sur lesquels se reposent ses stratégies. Suivent un certain nombre de principes qui étendent la réflexion à l'action.

Clients : réponse à 200 %

- 5 stratégies à valeur ajoutées
 1. Spécialiser - créer de nouveaux créneaux - différencier
 2. Jauger la qualité avec les yeux du client
 3. Viser un service excellent
 4. Se doter d'une capacité de réponse totale
 5. Forger le caractère unique du service

- 4 piliers de la compétence
 1. Ecouter - écouter - écouter
 2. Transformer la production en arme marketing
 3. Faire des commerciaux et responsables de service les héros
 4. Innover à un rythme effréné

- L'entreprise en mouvement
 1. Lancer une révolution client

Innovation à grande vitesse

- Principe de base
 1. Investir dans des petits projets aux applications immédiates

- 4 stratégies clés
 1. Développer produit et service en équipe
 2. Encourager l'expérimentation
 3. Pratiquer la subtilisation créatrice
 4. Généraliser le bouche à oreille comme arme marketing

- Tactique pour encourager l'innovation
 1. Chérir les champions de l'innovation
 2. Personnifier l'innovation
 3. Pratiquer l'impatience constructive
 4. Encourager les échecs précoces
 5. Chiffrer les objectifs d'innovation

Les Hommes : rendre l'entreprise flexible pour leur rendre le pouvoir

- Principe de base
 1. Impliquer tout le monde dans tout
 2. Créer des équipes autonomes

- 5 catalyseurs
 1. Ecouter - célébrer - reconnaître
 2. Consacrer un maximum de temps au recrutement

¹⁰ Cette partie est tirée de l'ouvrage « Prescription pour un monde à l'envers »

3. Former en permanence
 4. Octroyer des primes a tous
 5. Garantir l'emploi
- 3 inhibiteurs à supprimer
 1. Simplifier la structure
 2. Redéfinir le rôle du middle management
 3. Eliminer bureaucratie et mauvaises conditions de travail

Leaders : la passion du changement

- Principe de base
 1. Maîtriser les paradoxes
- 3 instruments des leaders
 1. Apporter une vision inspiratrice
 2. Diriger par l'exemple
 3. Pratiquer un management visible
- La délégation
 1. Ecouter de toutes ses oreilles
 2. En déferrer aux opérationnels
 3. Déléguer
 4. Instaurer un management horizontal
- Fondement du leadership
 1. Evaluer chacun sur sa vision du changement
 2. Créer un sentiment d'urgence

Systèmes : une conception adaptée au chaos

- Principe de base
 1. Mesurer ce qui est important
- Redéfinir instruments de contrôle et responsabilisation
 1. Transfigurer les principaux instruments de contrôle
 2. Décentraliser l'information, l'autorité, la planification stratégique
- Instaurer la confiance grâce aux systèmes
 3. Fixer des objectifs réalisables
 4. Exiger une intégrité totale

CONCLUSION

Nous avons dans ce mémo abordé différentes facettes du changement, dans une proposition d'adaptation de l'entreprise à celui-ci. Les propositions faites s'articulent autour du thème de l'organisation apprenante comme paradigme de l'adaptation et de la motivation des équipes. Nous avons tout d'abord présenté une phase théorique sur la quelle se base les principes et techniques présentés dans l'ouvrage de Peter Senge, «La 5^{ème} discipline : le fieldbook ». Nous avons ensuite présenté les outils de base de l'application de ces disciplines. Enfin, un

rapprochement avec la notion de management du chaos est abordé dans une optique opérationnelle.

Les percepts proposés ne sont pour nous pas des impératifs à respecter à la lettre, cela serait folie, mais représente une base de réflexion pratique pour penser le changement et la performance dans le temps.