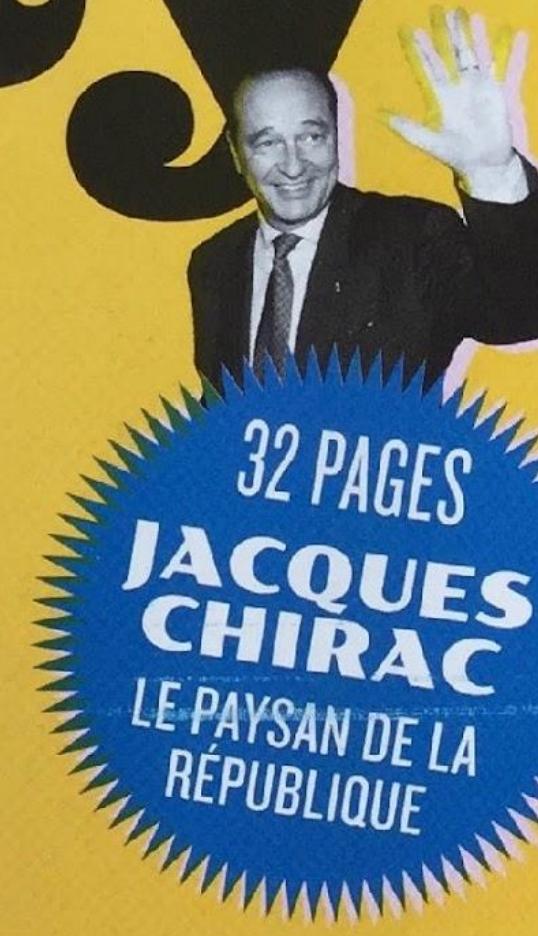


Dans un univers  
où le succès est de GAGNER DU TEMPS,  
**PENSER** n'a qu'un défaut, mais incorrigible :  
**d'en faire PERDRE**

Jean-François Lyotard

# Society

QUINZOMADAIRE LIBRE ET INDÉPENDANT



Un Français sur trois  
est mécontent de son manager.  
*Et vous, comment ça va?*

Seulement **32%**  
des managers français  
interrogés estiment que leur  
fonction comporte plus  
d'avantages que  
d'inconvénients

<https://www.bcg.com/fr-fr/press/18sept2019-les-managers-francais-sont-a-bout-de-souffle>



Ingénieur  
puis  
Développeur

Praticien  
puis  
“Coach  
agile”

Coach  
Systémique  
& narratif

Sportif  
maladroit

Acteur  
& metteur en  
scène  
confidentiel

Superviseur  
se donner le temps  
d'apprendre de  
ses difficultés,  
s'apaiser  
émotionnellement  
et se réaligner

# ROTI POUR CETTE REUNION !

Valeur

Feedback

Lean Thinking !

Transparence

Courage



"Excellent  
Ça val



"Bonne.  
gagné



"Juste !

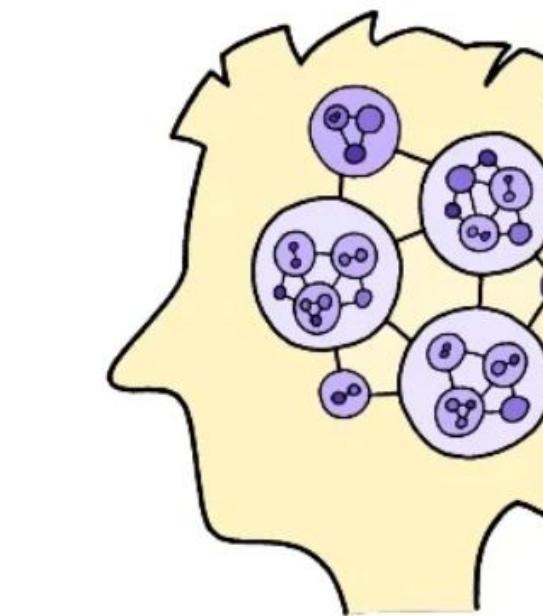


"Utile m  
J'ai do



"Inutile. Je n'ai rien gagné, rien appris. J'ai vraiment perdu 1 heure ! "

Complexity Thinking  
or Systems Thinking ++ ?



"The search for simple –if not simpleminded– solutions to complex problems is a consequence of the inability to deal effectively with complexity."

– Russell L. Ackoff

© Jurgen Appelo • version 2 • management30.com

MANAGEMENT  
3.0 Agile Leadership Practices

ais bénéficier.  
ssé"

oyenne. J'ai

, sans plus"

je j'y ai passé.

NEW YORK TIMES BESTSELLER

# TRIBAL LEADERSHIP

Leveraging Natural Groups  
to Build a Thriving Organization



DAVE LOGAN, JOHN KING  
& HALEE FISCHER-WRIGHT

Foreword by Warren Bennis



FREDERIC LALOUX  
FOREWORD BY KEN WILBER



"Impressive! Brilliant!  
This book is a  
world changer!"

— JENNY WADE, Ph.D.  
author of *Changes of Mind*

venting  
izations

uide to Creating Organizations  
Stage of Human Consciousness

# Amygdale

# Émotions

PEUR





Le monde est imprévisible et inquiétant

# Recherche de certitudes...pour se rassurer

Plan

KPI

Méthodes  
- règles -  
processus

Évaluation

SAFe

Cabinets de conseil

Structure -  
Organigramme

Reporting

Leadership

Benchmark



# Penser Décider



#1

• Consultant

ça mobilise  
l'angoisse

<https://www.youtube.com/watch?v=2FEtiA18lZU>

Roland Gori - La Fabrique des Imposteurs



## #2 Les chiffres ne mentent pas

Aux Etats-Unis, entre 1990 et 2010, la production de miel a été statistiquement inversement proportionnelle au nombre d'arrestation d'adolescents en possession de cannabis.

**Plus on produit de miel, moins les jeunes se droguent !**



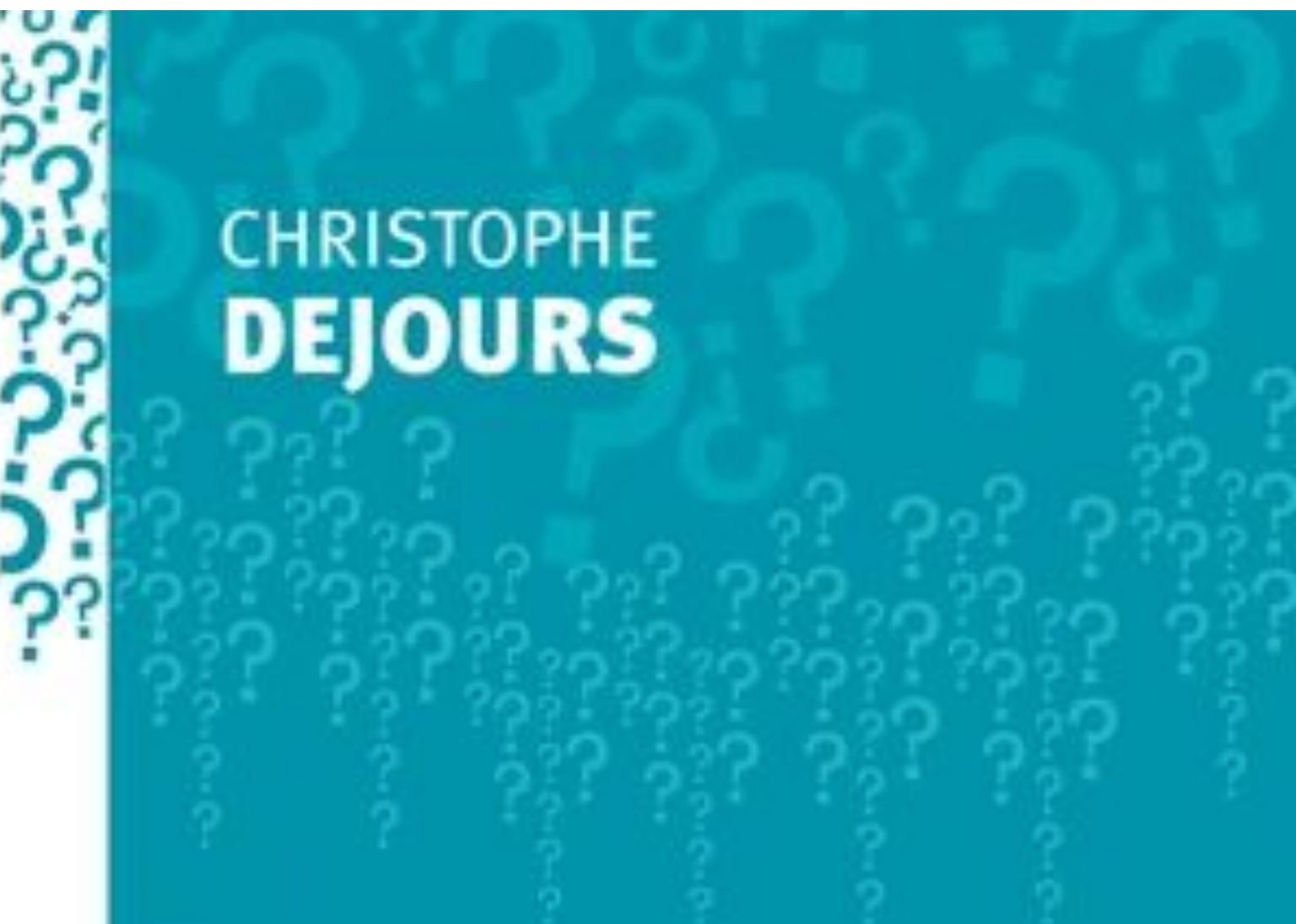
# #3 La mesure !

« If You Can't Measure It,  
You Can't Manage It »

W. Edwards Deming

« IT IS **WRONG** to suppose  
that  
if you can't measure it,  
you can't manage it  
- a costly myth.»

W. Edwards Deming  
The Deadly Diseases



CHRISTOPHE  
DEJOURS

## L'ÉVALUATION DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DU RÉEL

Critique des fondements  
de l'évaluation

Sciences  
des questions

éditions  
Quæ

Selon l'esprit du temps, tout en ce monde, serait évaluable. Ce qui se dérobe à l'évaluation serait donc suspect de collusion avec la médiocrité ou l'obscurantisme. Le travail n'échappe pas à cette logique et son évaluation objective est à la base des nouvelles méthodes de gestion, de management et d'organisation du travail.

Pourtant, l'investigation clinique du travail suggère qu'**une part essentielle de l'activité humaine relève de processus qui ne sont pas observables** et résistent donc à toute évaluation objective.

Source de difficultés qui augmentent la charge de travail, l'évaluation des performances a aussi des effets pervers (sentiments d'injustice ou conduites déloyales entre collègues).

**Il se pourrait qu'une bonne part de la souffrance et de la pathologie mentale dans le monde du travail soit liée aux nouvelles formes d'évaluation.**

— Christophe Dejours - 2006



Des certitudes  
et des rituels  
...pour se  
rassurer



#1 le consultant



#2 les chiffres ne mentent  
pas



#3 « If You Can't Measure It,  
You Can't Manage It »

**Maya Beauvallet**

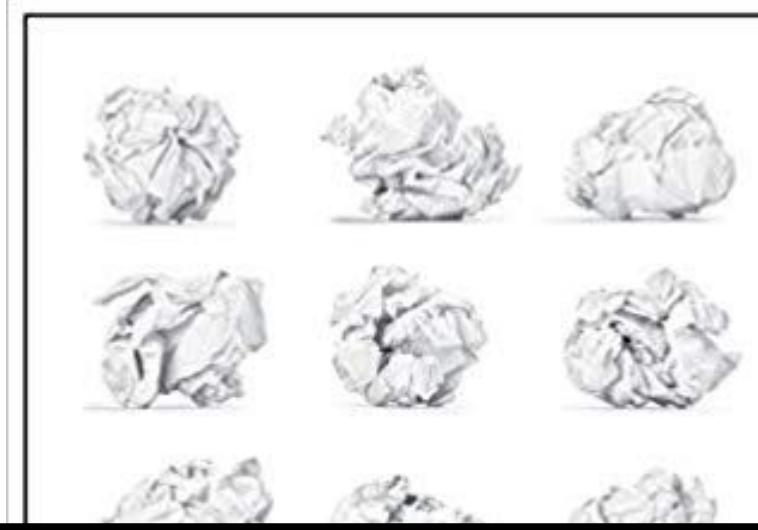


## Les stratégies absurdes

Comment faire pire en croyant faire mieux

3

Les Stratégies absurdes  
Comment faire pire en croyant faire mieux  
Maya Beauvallet (2009)



Christian Morel  
**Les décisions absurdes, I**

**François Dupuy**



## Lost in management

La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle

**François Dupuy**  
**La faillite de la pensée managériale**

*Lost in management 2*



« Citer les trois livres et nous les recommander chaudement aurait pu permettre de traiter d'autres aspects du management 2020 selon moi au lieu de les détailler chacun »

2

Marcus Ashleigh Ghambray (2019)



Faits et foutaises dans le management  
Hard Facts, Dangerous Half-Truths,  
and Total Nonsense  
Jeffrey Pfeffer - Robert Sutton (2006)



Les stratégies absurdes: Sociologie des erreurs radicales et persévérantes (2002)  
Les stratégies absurdes II: Comment les éviter (2014)  
Les stratégies absurdes III: L'enfer des règles - Les pièges relationnels (2018)

décret. Lost in management 3 (2020)



Principle 11: To recognize that **there is more to agile than agile**  
These include Lean, Design Thinking, Management 2.0 and 3.0,  
organizational behavior, psychology, etc. A holistic, multimodal  
approach that best serves the customer is the order of the day.

<https://agnosticagile.org/>

Ce n'est pas une session sur ce qu'il faudrait savoir,  
mais sur

**la recherche de ce  
qu'il est plus adapté de croire**

# Travailler « SELON LES RÈGLES »



# Étude des êtres humains dans leur milieu social

## Science de l'observation de la société et des phénomènes sociaux



interactions  
entre individus

organisation  
du travail



**Le pouvoir vient des zones d'incertitude**

François  
Dupuy

1

# Lost in management

*La vie quotidienne  
des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*

Seuil

François  
Dupuy



Lost in  
management

*La vie quotidienne  
des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*



2011

François  
Dupuy

La faillite  
de la pensée  
managériale

*Lost in management 2*

POINTS



ESSAIS

2015

# Sociologue des organisations



François  
Dupuy



On ne change pas  
les entreprises  
par décret

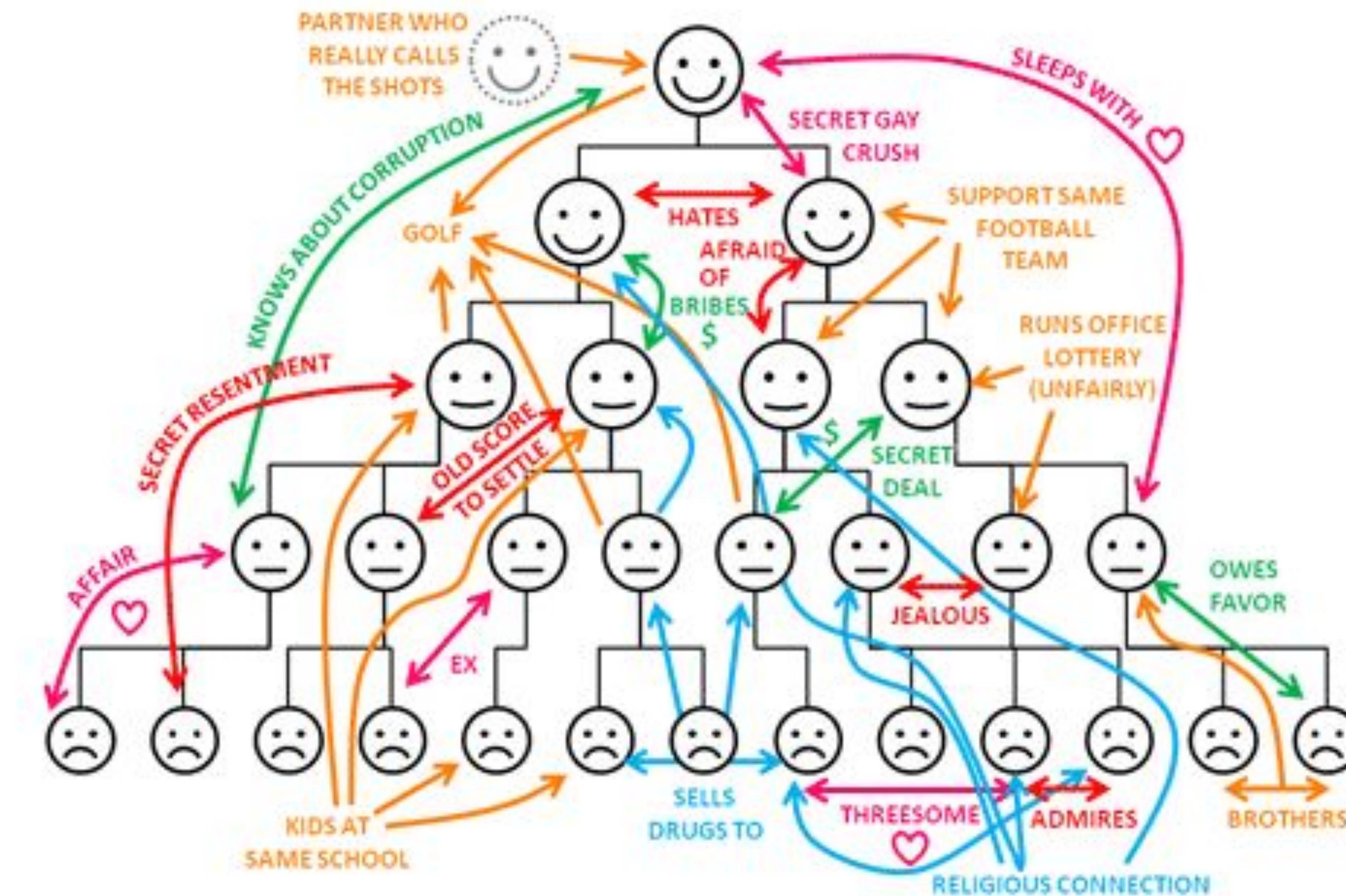
*Lost in management 3*



2020

# REAL ORGANIZATION CHART

# Structure # organisation



« Tant qu'on n'a pas changé **ce que font les gens**  
(par opposition à un simple changement de l'organisation),  
on n'a rien fait, si ce n'est du **maquillage** »

# “Le blog de référence“ pour les managers, cadres et agents de maîtrise

## DÉBAT

Le salaire doit-il être proportionnel à la rentabilité d'un collaborateur ?

un sujet sur lequel je suis assez sensible(...)  
pour moi(...)  
Il semble normal(...)  
je suis absolument convaincu (...)  
Cela se traduit nécessairement par une meilleure performance de l'entreprise



Pour moi ce qui est vraiment important (...) Je suis convaincue (...) A mon avis, ce serait une erreur.

pour les mana

Est-ce que ça marche ?

« En som  
la question de la rén

François  
Dupuy



# La faillite de la pensée managériale

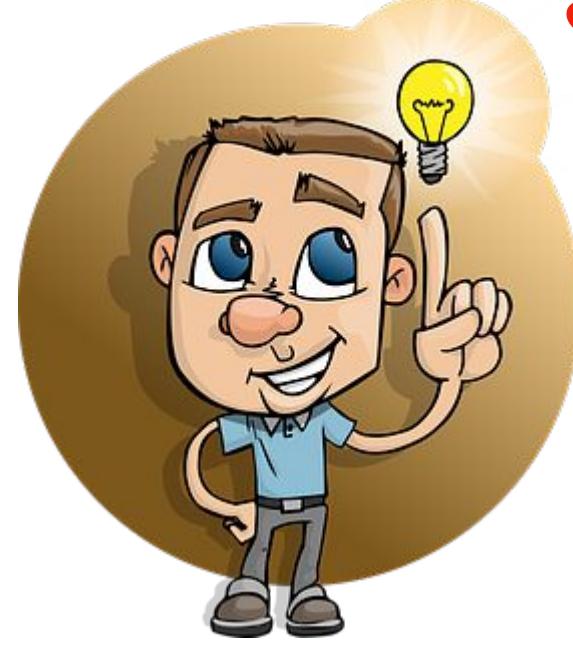
Après  
*Lost in management*

Seuil

Existe-t-il des études  
sur le sujet ?

humains,  
salaires **est délicate** »

# Augmenter la production !



Récompenser les meilleurs -> émulation  
Compétition les uns avec les autres

les humains  
modifient  
généralement leur  
comportement



Individu

« rationalité limitée »

Élabore une stratégie individuelle RATIONNELLE

Adopte des COMPORTEMENTS adaptés

**Augmentation du sabotage  
Diminution de l'entraide  
Diminution de la production**

...pas toujours de la  
manière attendue

# Echec des transformations

« Les règles les plus minutieuses sont généralement détournées par des personnels intelligents, qui n'ont pas « mauvais esprit » mais **DÉFENDENT LEUR INTÉRÊT PERSONNEL À COURT TERME** »

« **rationalité unique** »  
des dirigeants  
il n'y a que cette solution  
logique, rationnelle



« **rationalité limitée des acteurs** »  
recherche de la première solution  
satisfaisante, **ici et maintenant**  
Herbert Simon  
« prix Nobel » d'économie (1978)

François  
Dupuy



Lost in  
management

*La vie quotidienne  
des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*



2

# Le pouvoir vient des zones d'incertitude

Organisation# Structure

Travail réel # travail prescrit

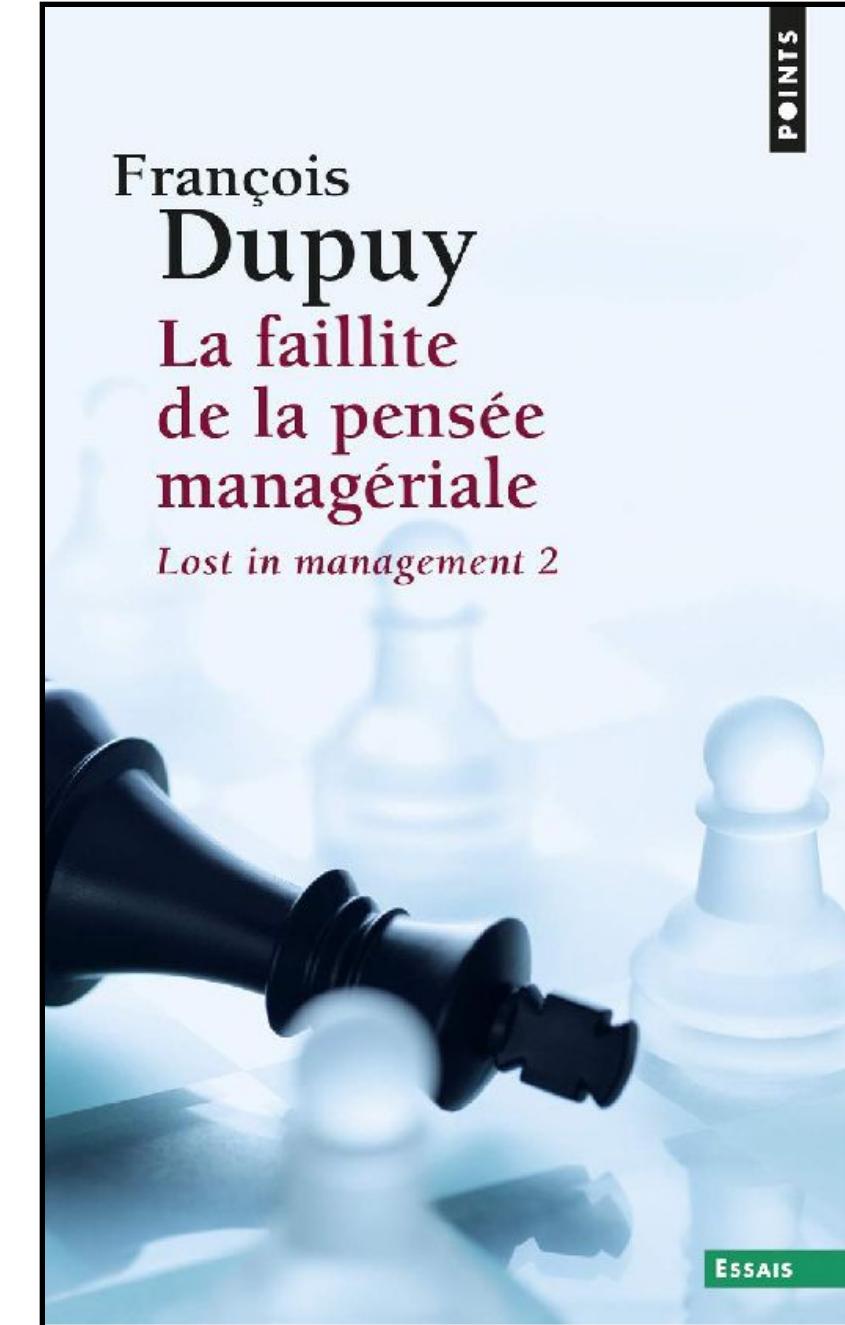
« rationalité  
limitée des  
acteurs »

Réflexion  
personnelle  
ou à 2-3

Le prêt à penser  
media + grandes écoles  
+ cabinets de conseil

François  
Dupuy  
*La faillite  
de la pensée  
managériale*  
*Lost in management 2*

POINTS



ESSAIS

JEFFREY PFEFFER ■ ROBERT SUTTON

FAITS  
ET  
FOUTAISES  
DANS LE MANAGEMENT

*Méthode systématique pour démolir  
les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes  
qui empoisonnent trop souvent  
la vie des entreprises...*

Vuibert

2



J. Pfeffer et R. Sutton

2006

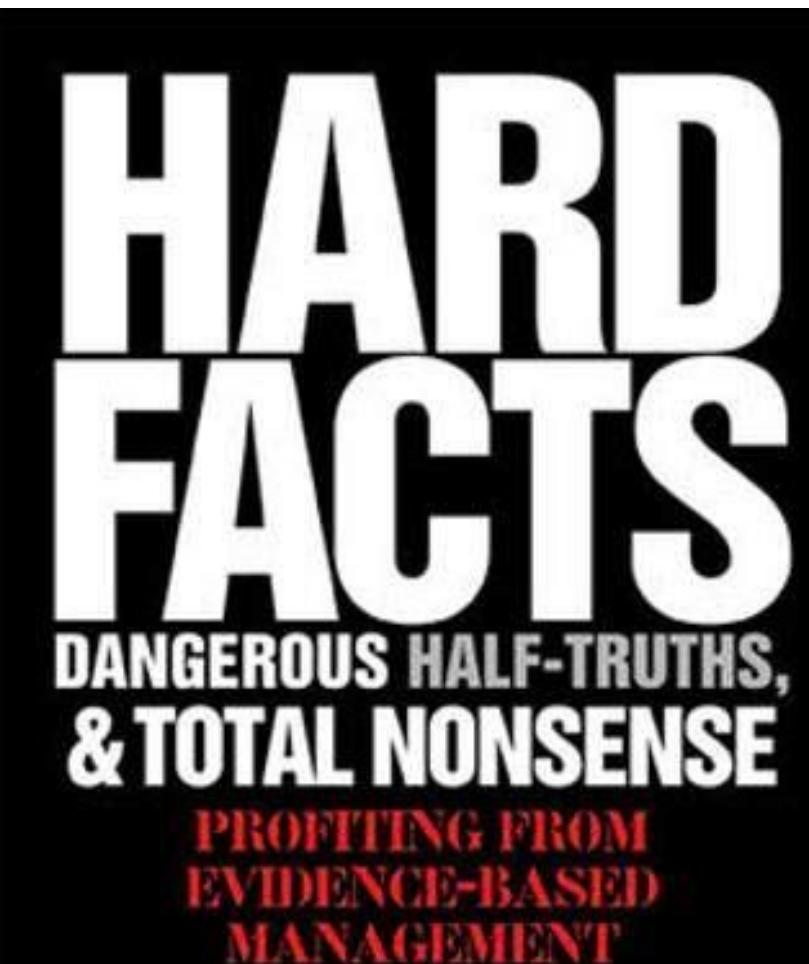
HARD  
FACTS  
DANGEROUS HALF-TRUTHS,  
& TOTAL NONSENSE

PROFITTING FROM  
EVIDENCE-BASED  
MANAGEMENT

Jeffrey Pfeffer  
Robert I. Sutton

Des demi-vérités  
déployées de manière uniforme  
conduise à l'absurdité

Comment savoir que ce sont des demi-vérités ?  
En cherchant les « Hard Facts »



Jeffrey Pfeffer  
Robert I. Sutton





-34%



On ne fait pas de StandUp Meeting parce que c'est “agile”,  
on le fait parce que c'est économiquement rentable !

1

# “Recopions ce qui marche”



Les pratiques copiées sont les plus visibles, les plus évidentes  
et souvent ... les moins importantes

Photo by Ugur  
Akdemir on Unsplash



# Benchmarking

En 1994, United airlines décide de concurrencer Southwest sur le marché des vols intérieurs californiens :

- Elle impose à son personnel au sol et à ses navigants une tenue décontractée
- Elle n'affrète que des Boings 737
- Elle baptise son service « Shuttle by United »
- Affecte des avions et des équipages séparés
- Supprime la restauration à bord
- Augmente la fréquence de ses vols
- Réduit l'attente au sol des avions pour copier les rotations rapides qui ont fait la réputation de Southwest

## Penser et agir différent : le choix de Southwest Airlines Company

Southwest Airlines Company, compagnie de vols intérieurs aux États-Unis, offre des services de court-courrier peu coûteux entre des villes moyennes et les aéroports secondaires des grandes cités. Elle évite les grands aéroports et les vols longue distance. Grâce à des rotations de quinze minutes seulement aux portes d'embarquement, cette compagnie est capable de faire voler ses avions davantage que ses rivaux et d'assurer plus de vols avec moins d'appareils. On trouve parmi ses clients des voyageurs d'affaires, des familles, des étudiants. La fréquence de ses dessertes et ses faibles tarifs attirent les clients sensibles aux prix, qui voyageraient sans cela par autocar, et les voyageurs attirés par la commodité, qui choisiraient une compagnie à services complets sur d'autres destinations. Ces faibles tarifs sont rendus possible par la rationalisation de son système commercial et logistique. En effet, Southwest Airlines Company n'assure ni repas à bord, ni réservation de sièges, ni transfert des bagages, ni classes supérieures. Une billetterie automatique aux portes d'embarquement incite les clients à court-circuiter les agences de voyage, ce qui réduit d'autant les commissions supportées par Southwest. La standardisation de la flotte, composée uniquement de 737, améliore l'efficacité de la maintenance. Enfin, dans un souci de rentabilité,

Éléments sous dri

Southwest Airlines Company s'appuie sur un personnel peu nombreux et très productif (accords d'entreprise souples, salariés actionnaires, système de motivation efficace...).

**Southwest a augmenté sa part de marché en Californie et pas seulement :  
2010 1er transporteur aérien américain**



**Shuttle United a cessé son activité en 2001  
United s'est déclaré en banqueroute en 2002**



« Au lieu de copier ce que les autres font,  
il fallait **copier ce qu'ils pensent** »

un dirigeant avisé selon Pfeffer - & Sutton

Scrum

User Stories

SAFe

Product Owner

Coach agile

A quelle théorie obéit telle ou telle pratique ?  
A quelle logique ?

Si vous êtes incapable d'expliquer la logique ou la théorie qui sous-tend cette pratique « gagnante », vous risquez l'apprentissage superstitieux et de copier une pratique inutile, voire dangereuse.

Spotify Model

Squads

2

## “Les meilleures organisations ont de meilleurs collaborateurs”

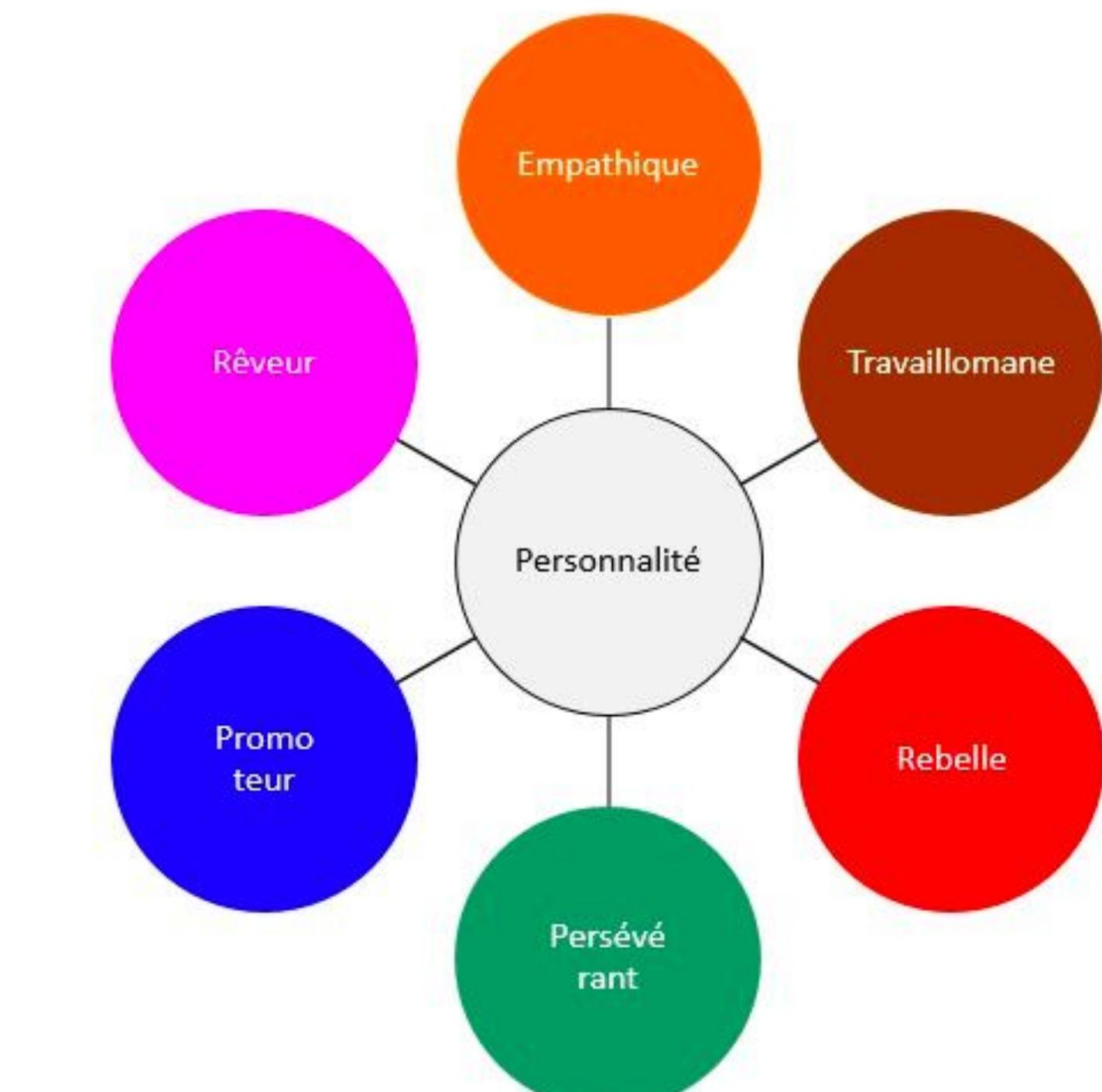
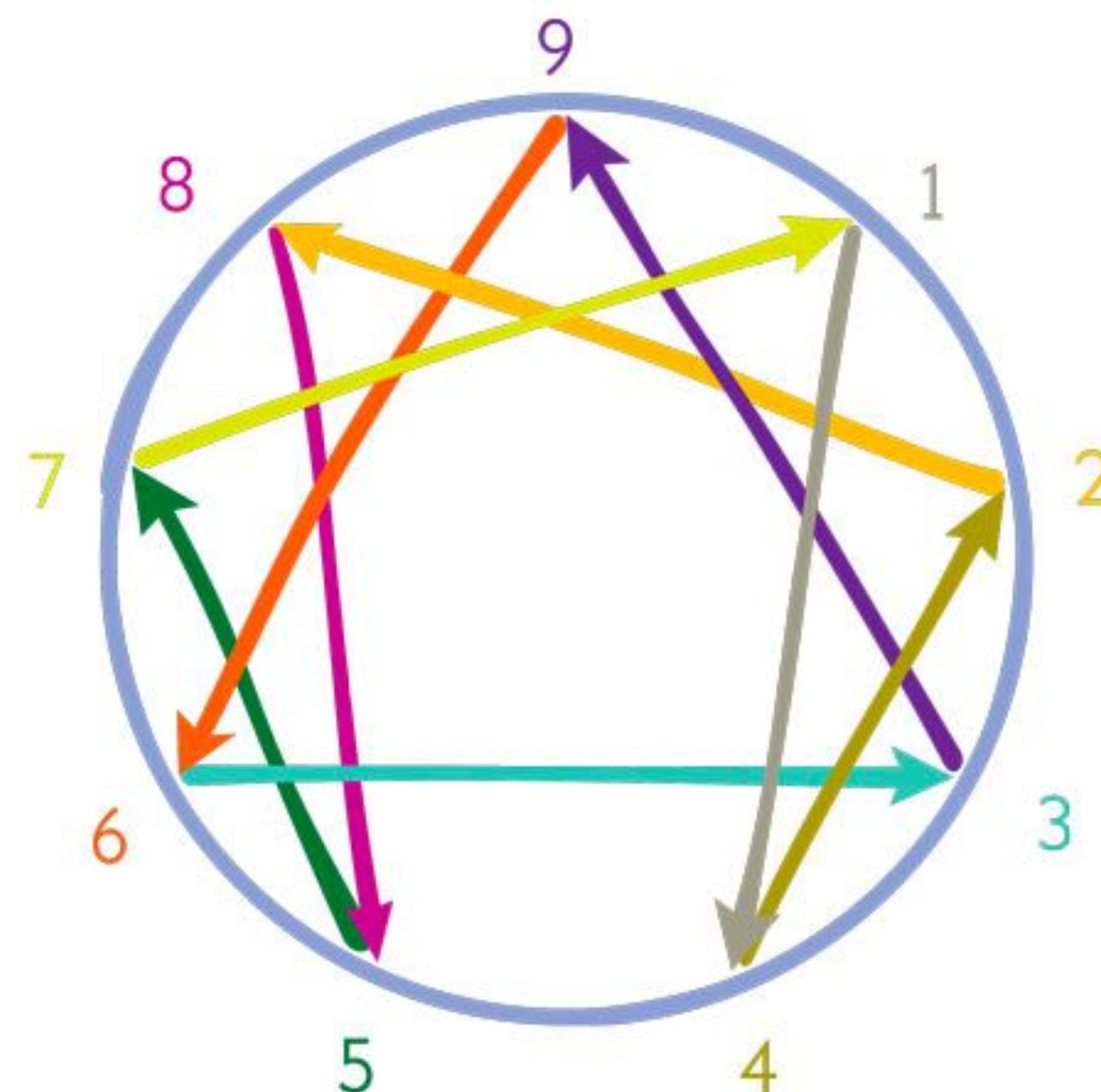
Les faits sont  
complètement démentis  
par mon opinion.



xavier croze-

<b>ISTJ</b> Responsible Executors	<b>ISFJ</b> Dedicated Stewards	<b>INFJ</b> Insightful Motivators	<b>INTJ</b> Visionary Strategists
<b>ISTP</b> Nimble Pragmatics	<b>ISFP</b> Practical Custodians	<b>INFP</b> Inspired Crusaders	<b>INTP</b> Expansive Analyzers
<b>ESTP</b> Dynamic Mavericks	<b>ESFP</b> Enthusiastic Improvisors	<b>ENFP</b> Impassioned Catalysts	<b>ENTP</b> Innovative Explorers
<b>ESTJ</b> Efficient Drivers	<b>ESFJ</b> Committed Builders	<b>ENFJ</b> Engaging Mobilizers	<b>ENTJ</b> Strategic Directors

# Prédire le comportement ?



# **Erreur fondamentale d'attribution :**

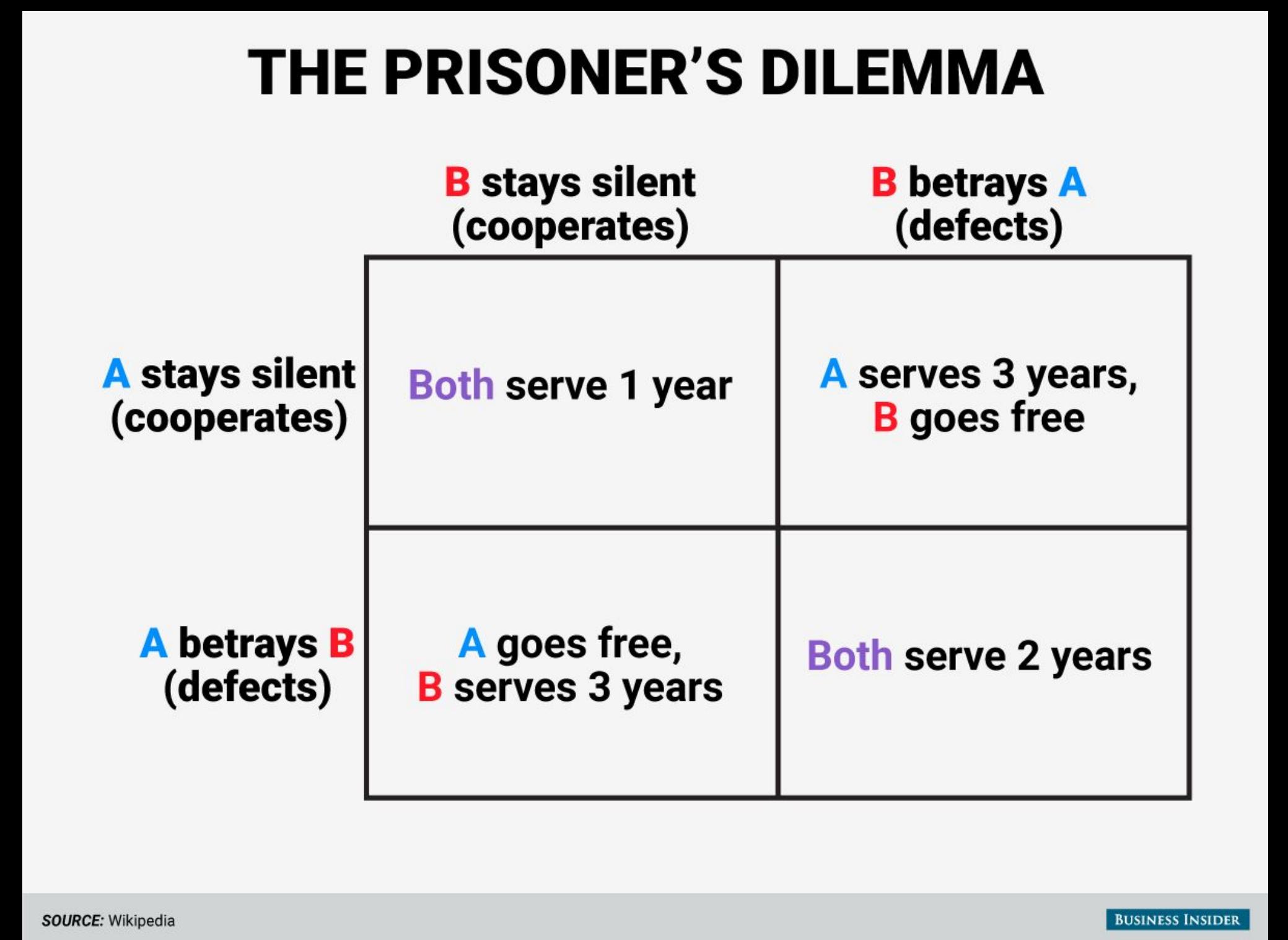
sous-estimation de  
l'environnement,  
de la culture ou du système



Lee D. Ross - 1977



un jeu de coopération



WallStreet Game

Les personnes coopèrent

2 fois plus

quand elles pensent jouer à un jeu de coopération

**La manière dont nous répondons à une situation  
dépend de la manière  
dont nous la percevons subjectivement  
et non objectivement**

3

## “Les grands leaders contribuent à la performance de leur entreprise”

Les faits sont  
complètement démentis  
par mon opinion.



La rémunération des patrons des 350 plus grandes entreprises des États-Unis a bondi de 940% entre 1978 et 2019. Elle était **221 fois supérieure à celle d'un employé moyen** en 2018.



\$14  
miliards  
(2014)

\$50  
milliards  
(2018)



1 : zéro  
feedback

2 : feedback  
non transmis

3 : feedback  
transmis



En réalité :  
un produit identique

Évaluer la  
publicité ?

Votre compétence  
managériale ?

Les managers du 3ème groupe ont jugé à la fois la publicité et leur compétence managériale  
**2 fois meilleures que les autres**



**Surévaluation** de l'importance de leur contribution  
=> **surévaluation** de la qualité du produit final  
alors que leurs actions n'avaient eu aucun impact réel !

Photo by [Kelly Sikkema](#) on [Unsplash](#)

“Les grands leaders contribuent à la performance de leur entreprise”

OUI

MAIS...



1977, étude de Pfeffer :

rarement plus de 10% des différences de performance entre les meilleures et les moins bonnes.

# Réflexion personnelle ou à 2-3

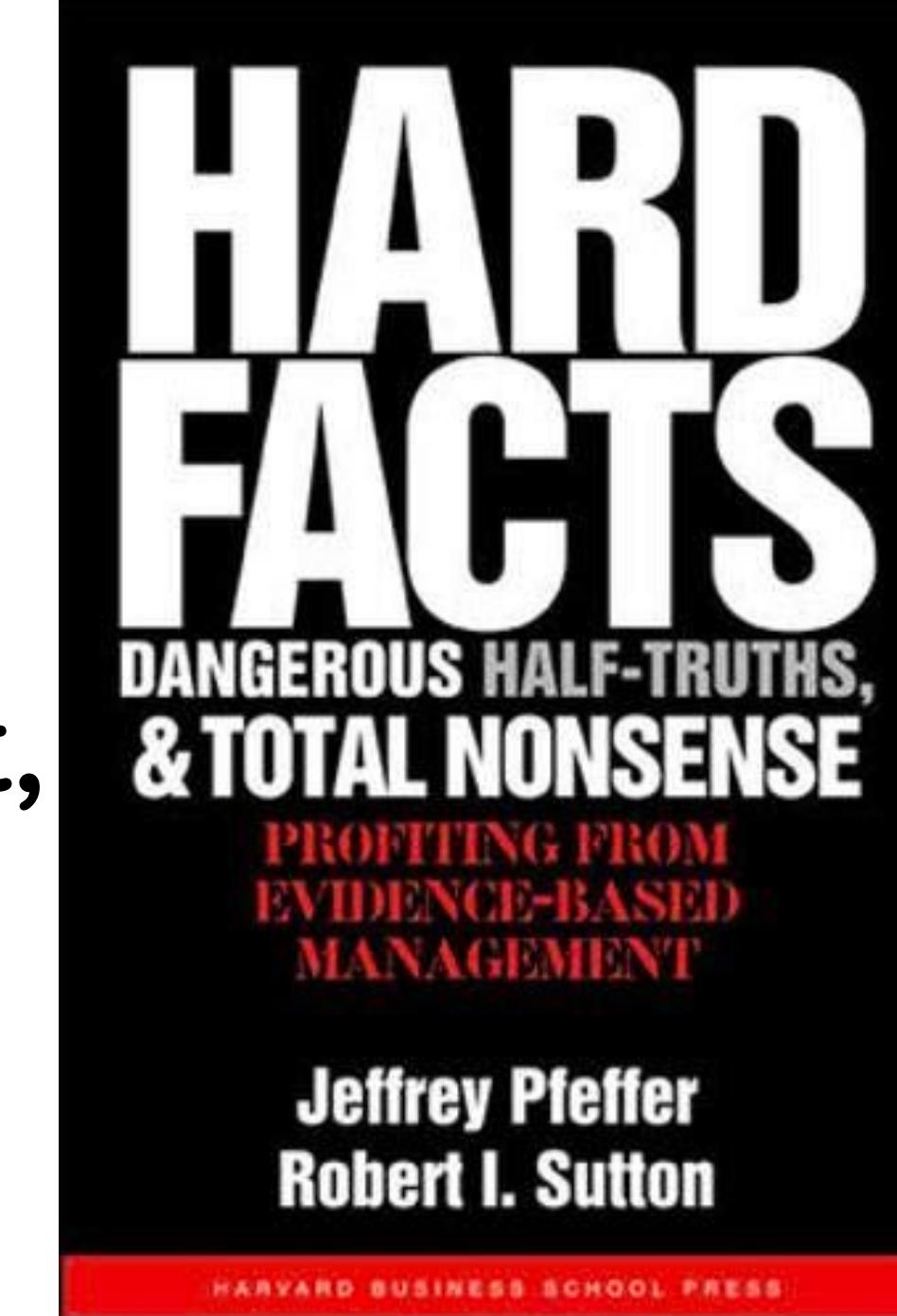
2

0) au-delà des opinions, quels sont **les faits** ?

1) benchmarking : au lieu de copier ce que les autres font,  
**copier ce qu'ils pensent**

2) “Les meilleures organisations ont de meilleurs collaborateurs”  
**erreur d'attribution** : sous-estimation de l'environnement, de la culture ou du système

3) “Les grands leaders contribuent à la performance de leur entreprise” : **la performance est largement déterminée par d'autres facteurs**



**Maya  
Beauvallet**



# Les stratégies absurdes

*Comment faire pire en croyant faire mieux*

Seuil

2009

3

## Incitations et indicateurs



Maya Bacache-Beauvallet  
professeur de sciences  
économiques à Telecom ParisTech

Le footballeur  
qui rendait trop  
souvent la balle à  
l'adversaire



# Opérations du cœur

A close-up photograph of a surgeon's face and upper body. The surgeon is wearing a light blue surgical mask and a matching blue hairnet. They are looking down and to the side with a focused expression. The background is dark, suggesting an operating room environment.

Les patients  
ne meurent  
plus...

...au bloc  
opératoire

Suite à la mise en place d'indicateurs  
les humains modifient généralement  
leur comportement...

Free Photo by Martijn  
Meijerink

...pas toujours de la manière attendue

# Augmenter la production !



## Objectifs annuels

les humains  
modifient  
généralement leur  
comportement



« rationalité limitée des acteurs »  
Élabore une stratégie individuelle RATIONNELLE  
Adopte des COMPORTEMENTS adaptés

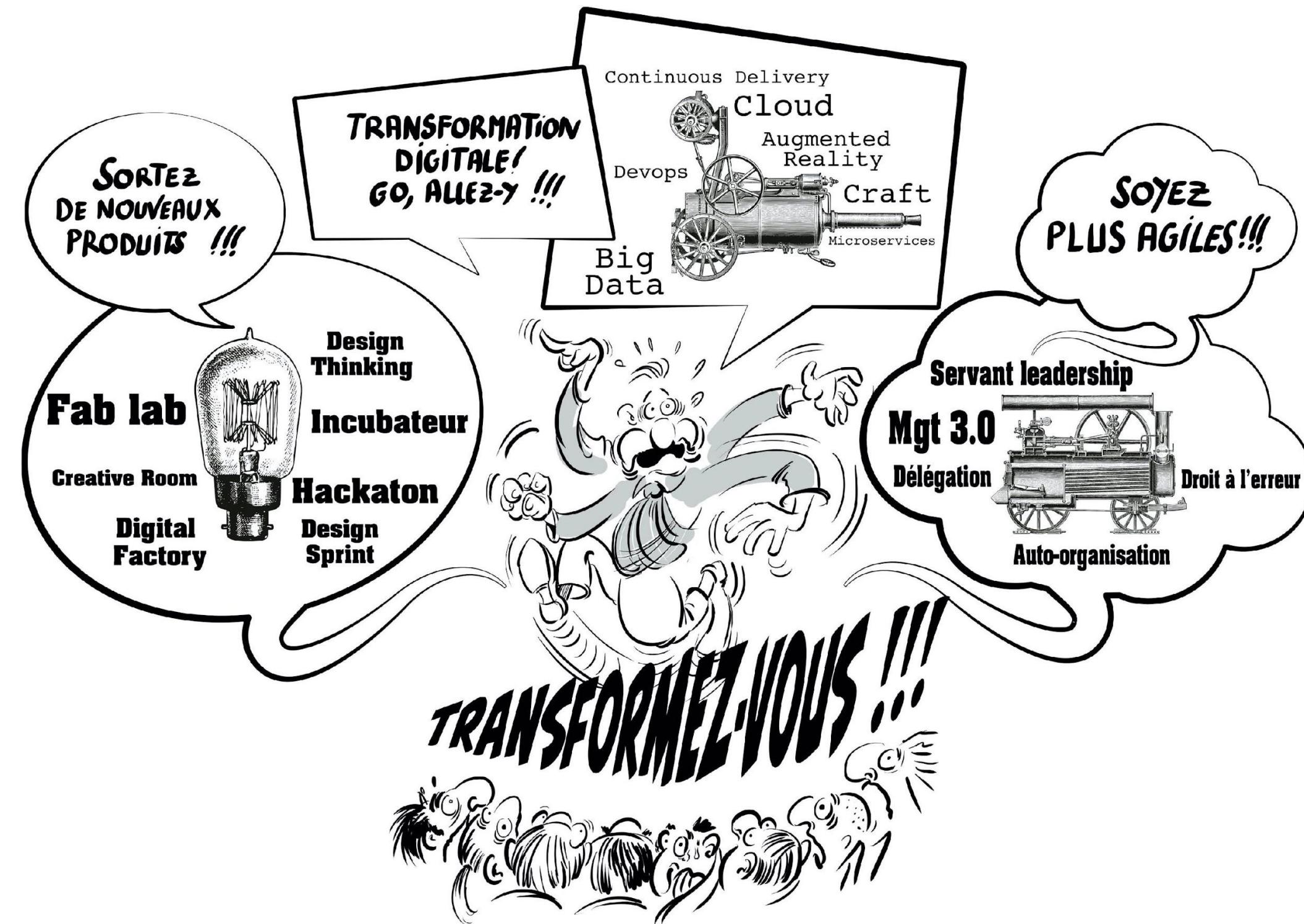
Les employés s'y mettent en septembre  
Reste peu de temps -> travail bâclé  
Diminution de la qualité  
Perte de marché

...pas toujours de la  
manière attendue

# Confusion entre

agilité

OUTCOME



vélocité

OUTPUT



# L'inefficace n'est pas sans effet

- 1) Pendant ce temps, n'est pas fait pas ce qu'il faudrait
- 2) Abîme la motivation à changer des collaborateurs



« Résistance au changement »



# Un indicateur imparfait Mieux que rien ?

Qui maîtrise  
l'indicateur ?

L'effort se concentre sur  
...l'amélioration de l'indicateur  
Souvent au détriment  
de l'objectif

**Maya  
Beauvallet**



# Les stratégies absurdes

*Comment faire pire en croyant faire mieux*

Seuil 

**Réflexion  
personnelle  
ou à 2-3**

**Suite à la mise en place d'indicateurs,  
les humains modifient généralement  
leur comportement...**

**...pas toujours de la manière attendue**

**2**



Photo by Arwan Sutanto on Unsplash

"La mesure de la performance est **nuisible**  
quand elle **évite de réfléchir**  
aux problèmes de gestion et qu'elle conduit à  
**regarder plus souvent les écrans**  
**que les hommes**".

Hannah Arendt

Moins de  
**Labor**

Plus de  
**Work**



The Human Condition

C'est peut-être ça une transformation agile ?

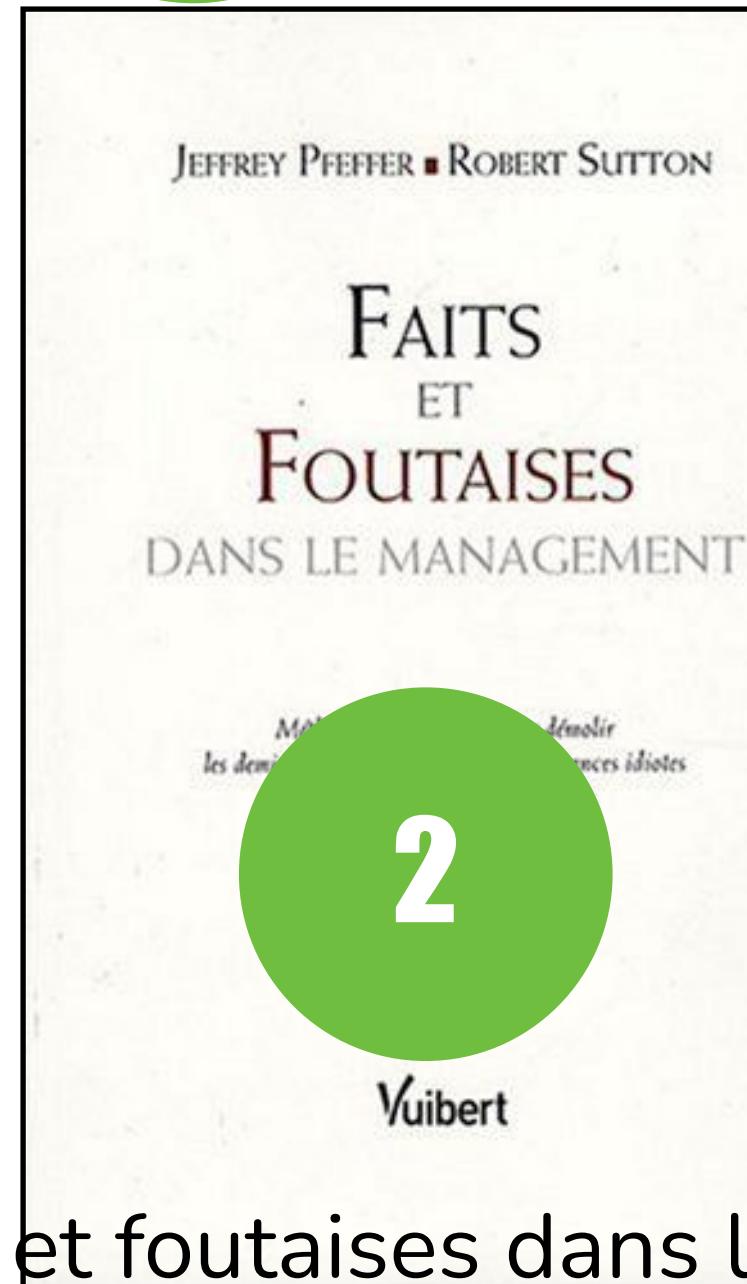
**Maya Beauvallet**



## Les stratégies absurdes

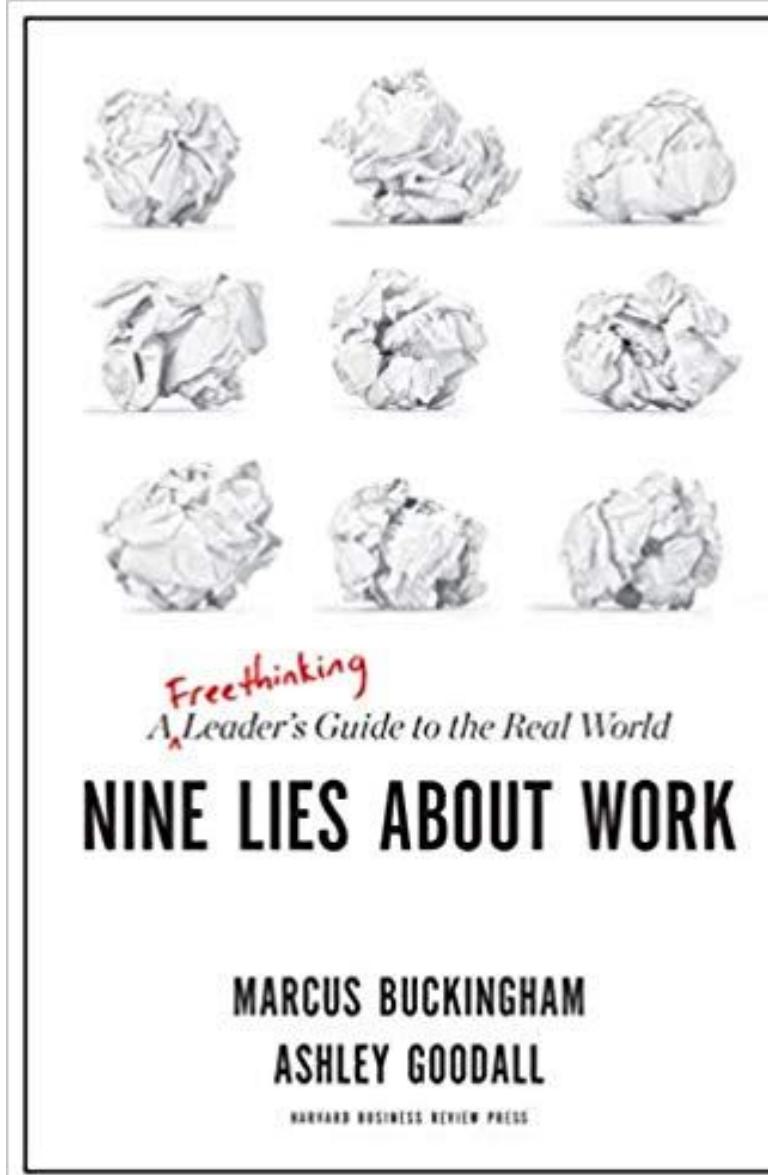
Comment faire pire en croyant faire mieux

3

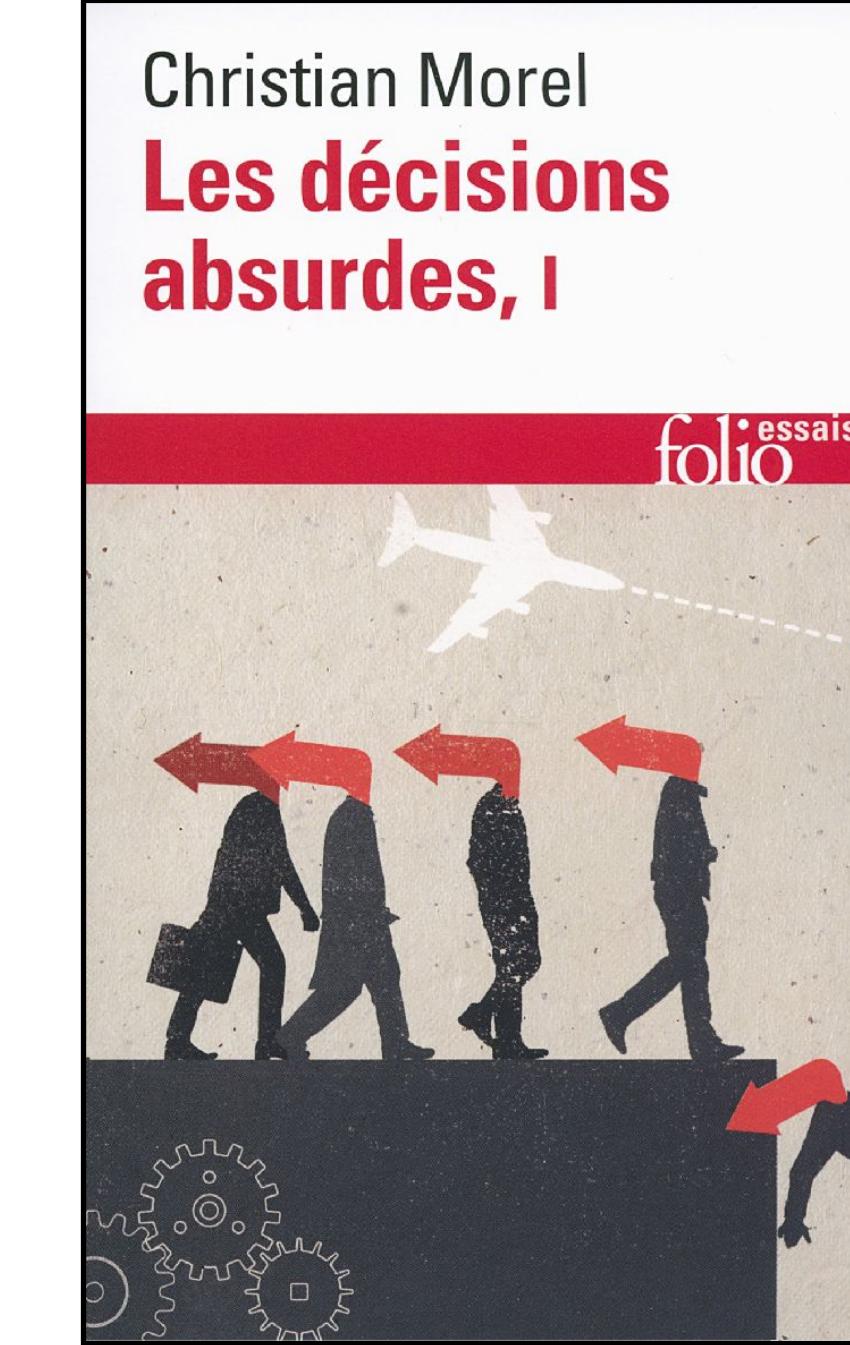


Faits et foutaises dans le management  
Hard Facts, Dangerous Half-Truths,  
and Total Nonsense  
Jeffrey Pfeffer - Robert Sutton (2006)

Les Stratégies absurdes  
Comment faire pire en croyant faire mieux  
Maya Beauvallet (2009)



Nine lies about work  
Marcus Buckingham  
Ashley Goodall  
(2019)



Les décisions absurdes: Sociologie des erreurs radicales et persistantes (2002)  
Les décisions absurdes II: Comment les éviter (2014)  
Les décisions absurdes III: L'enfer des règles - Les pièges relationnels (2018)

**François Dupuy**



## Lost in management

La vie quotidienne  
des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle

Seuil

1

**François Dupuy**  
**La faillite de la pensée managériale**  
*Lost in management 2*



Lost in Management. La vie quotidienne  
des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle (2011)  
La faillite de la pensée  
managériale (2015)  
On ne change pas les entreprises par  
décret. Lost in management 3 (2020)