

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



32 PAGES
**JACQUES
CHIRAC**
LE PAYSAN DE LA
RÉPUBLIQUE



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

www.ckti.com

<https://fr.slideshare.net/ckti/>

ROTI POUR CETTE REUNION !

Valeur

Feedback

Lean Thinking !

Transparence

Courage



"Excellente"
Ça valait la peine



"Bonne"
gagné



"Juste"
l'attente

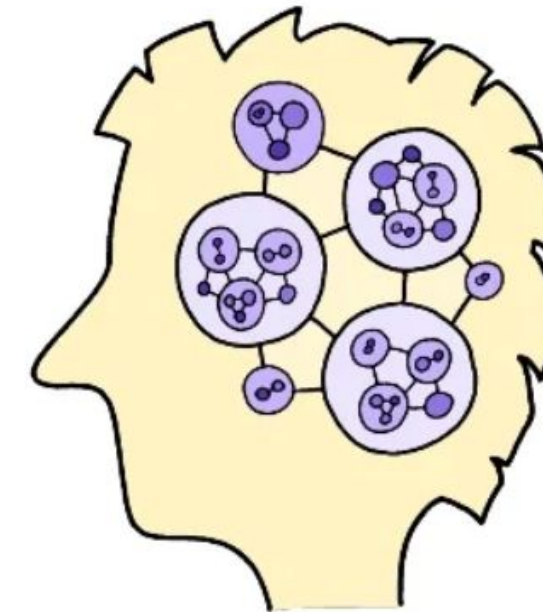


"Utile"
J'ai dû attendre



"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

mais bénéficier.
passé"

moyenne. J'ai

, sans plus"

je j'y ai passé.

NEW YORK TIMES BESTSELLER

TRIBAL

LEADERSHIP

Leveraging Natural Groups
to Build a Thriving Organization

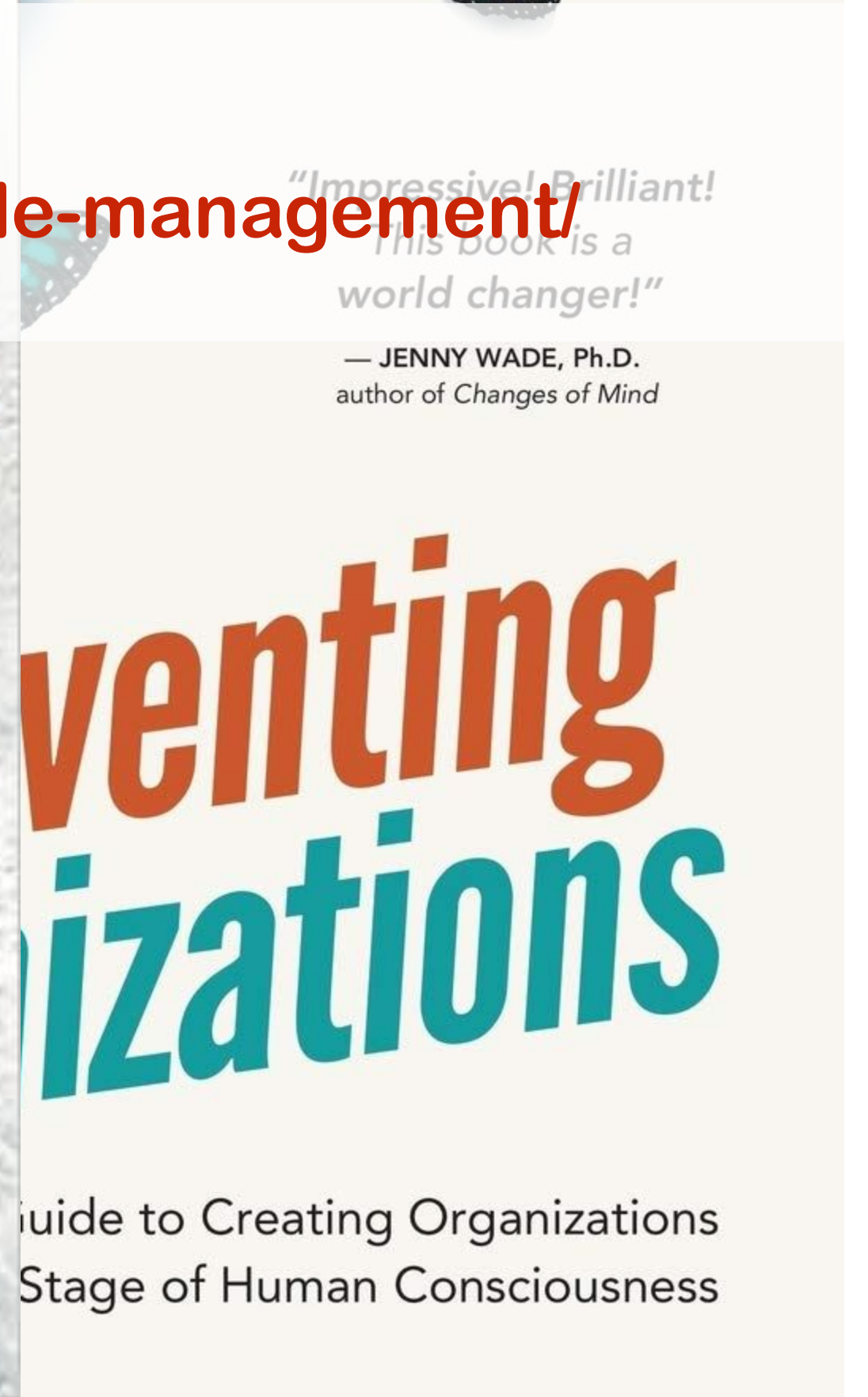


DAVE LOGAN, JOHN KING
& HALEE FISCHER-WRIGHT

Foreword by Warren Bennis

Jetons nos livres de management

<https://blogs.letemps.ch/christophe-genoud/2021/07/23/jetons-nos-livres-de-management/>



Amygdale

Émotions

PEUR





Le monde est imprévisible et inquiétant

Recherche de certitudes...pour se rassurer

Plan

KPI

Méthodes
- règles -
processus

Évaluation

Structure -
Organigramme

Reporting

Leadership

Benchmark



SAFe

Cabinets de conseil

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

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

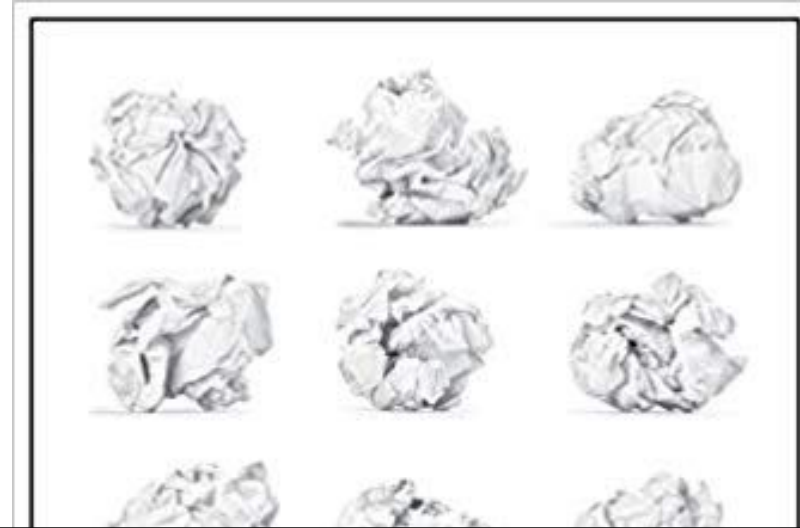


Les stratégies absurdes

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^e 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 Buckingham
Ashley
(2011)



décret. Lost in management 3 (2020)

Les décisions absurdes: Sociologie des erreurs radicales et
pers... (2002)

Les décisions absurdes II: Comment les éviter (2014)

Les décisions absurdes III: L'enfer des règles - Les pièges
relat... (2018)

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



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

Photo by [Tim Marshall](#) on [Unsplash](#)



Le pouvoir vient des zones d'incertitude

François
Dupuy



Lost in management

*La vie quotidienne
des entreprises au XXI^e siècle*

Seuil 

François
Dupuy



Lost in management

*La vie quotidienne
des entreprises au XXI^e siècle*

Seuil 

2011

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

Lost in management 2

POINTS

ESSAIS

2015

Sociologue des organisations



François
Dupuy



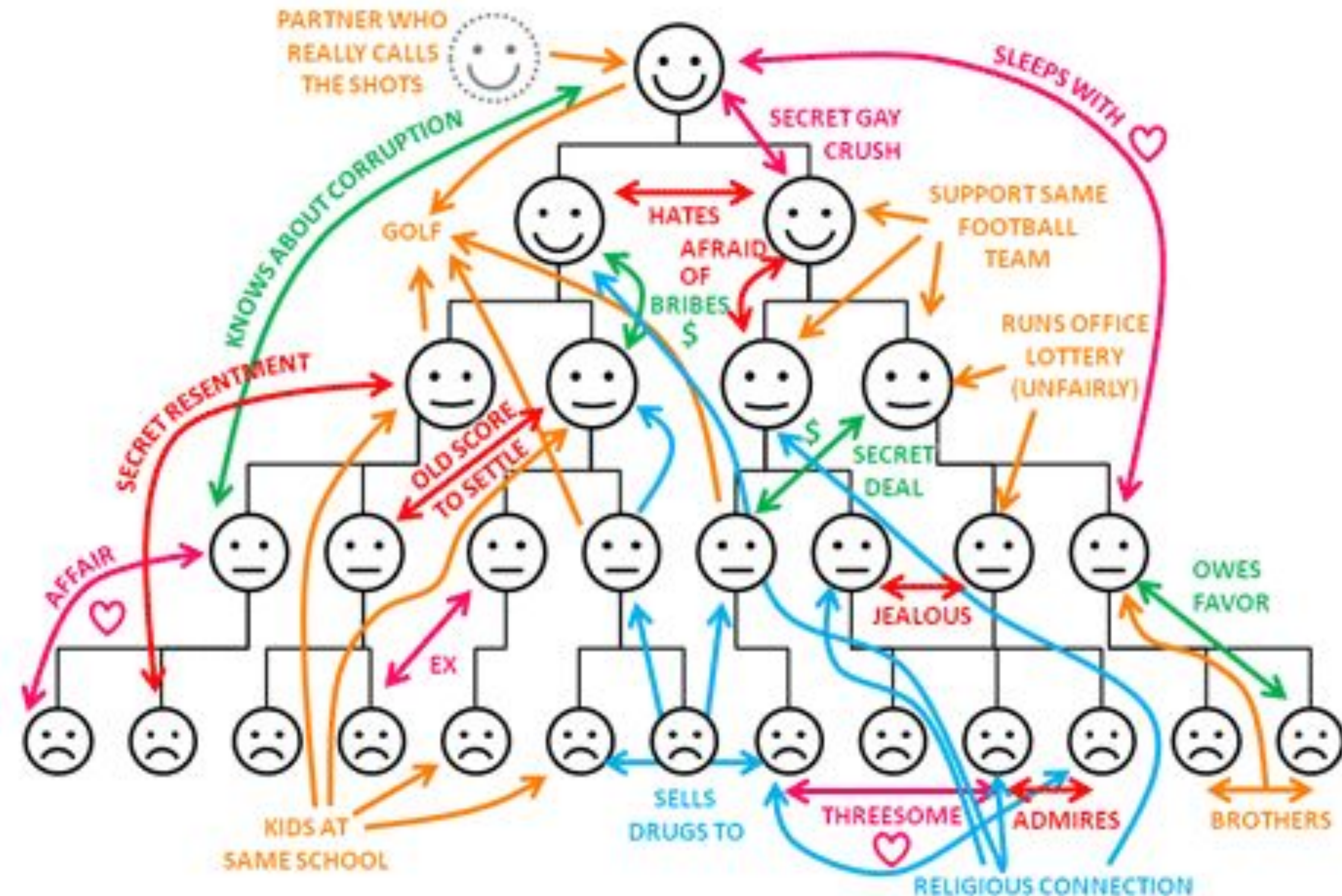
**On ne change pas
les entreprises
par décret**

Lost in management 3

Seuil 

2020

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** »

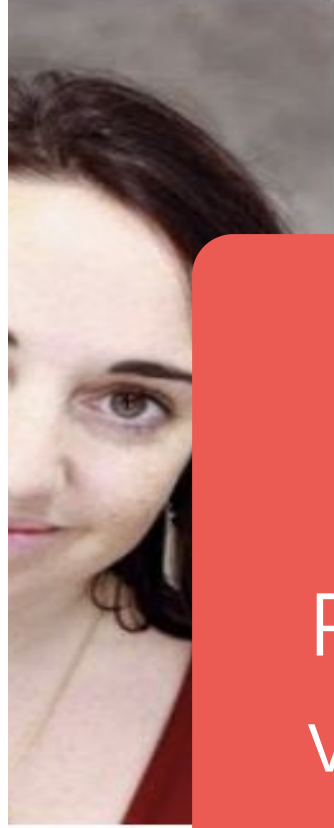
“Le blog de référence” pour les managers, cadres et agents de maîtrise

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 man

Est-ce que ça marche ?

« En som
la question de la rén

François
Dupuy



La faillite de la pensée managériale

Après
Lost in management

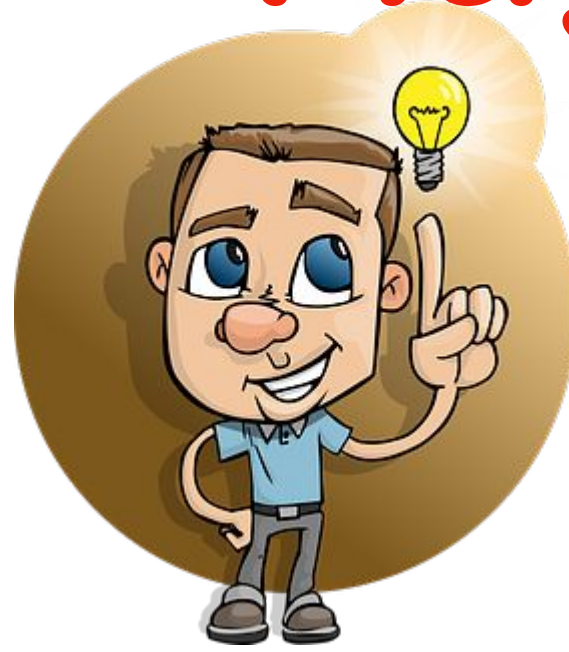
Seuil

ts de maîtrise

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)



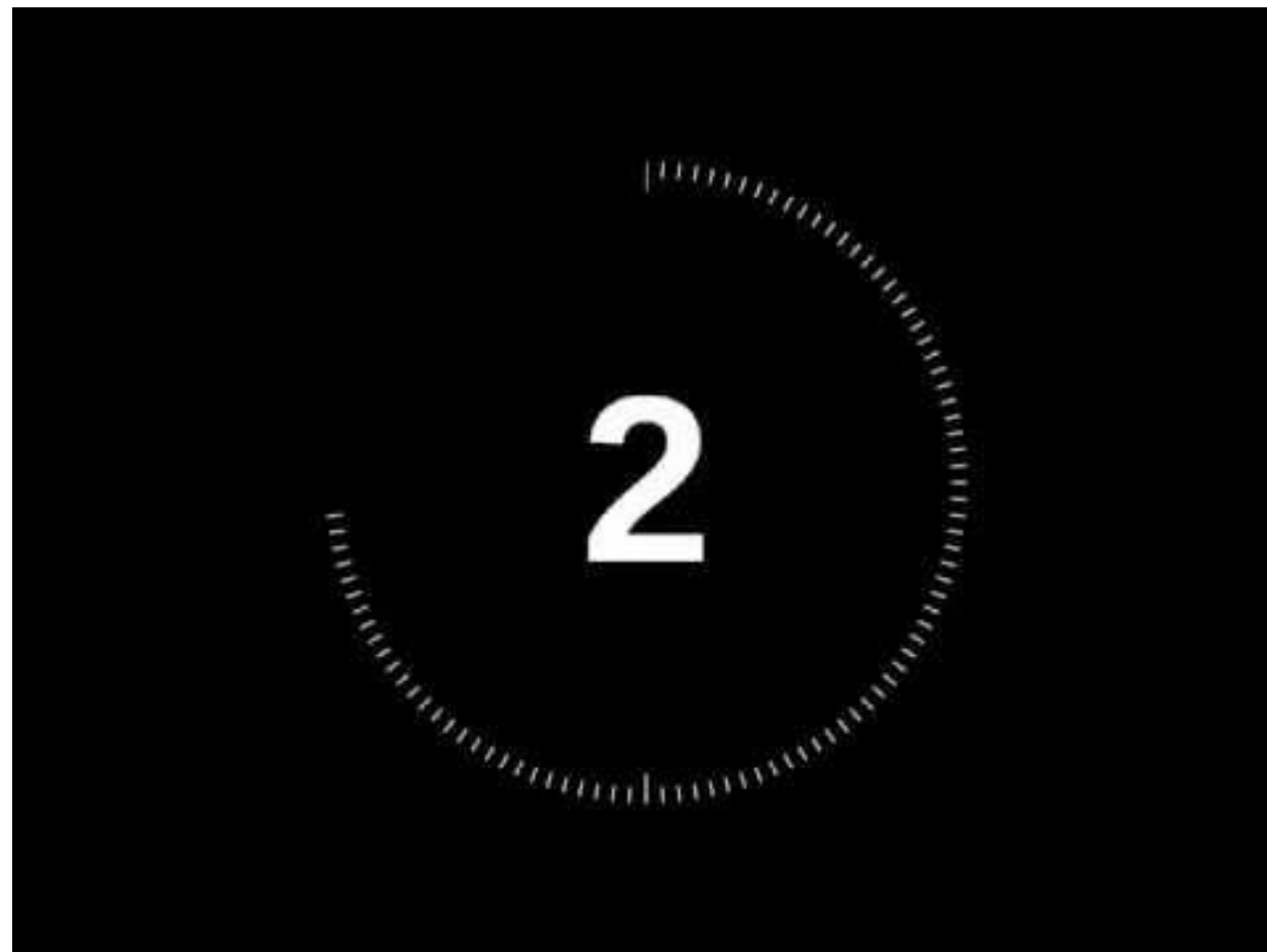
Le pouvoir vient des zones d'incertitude

Organisation# Structure

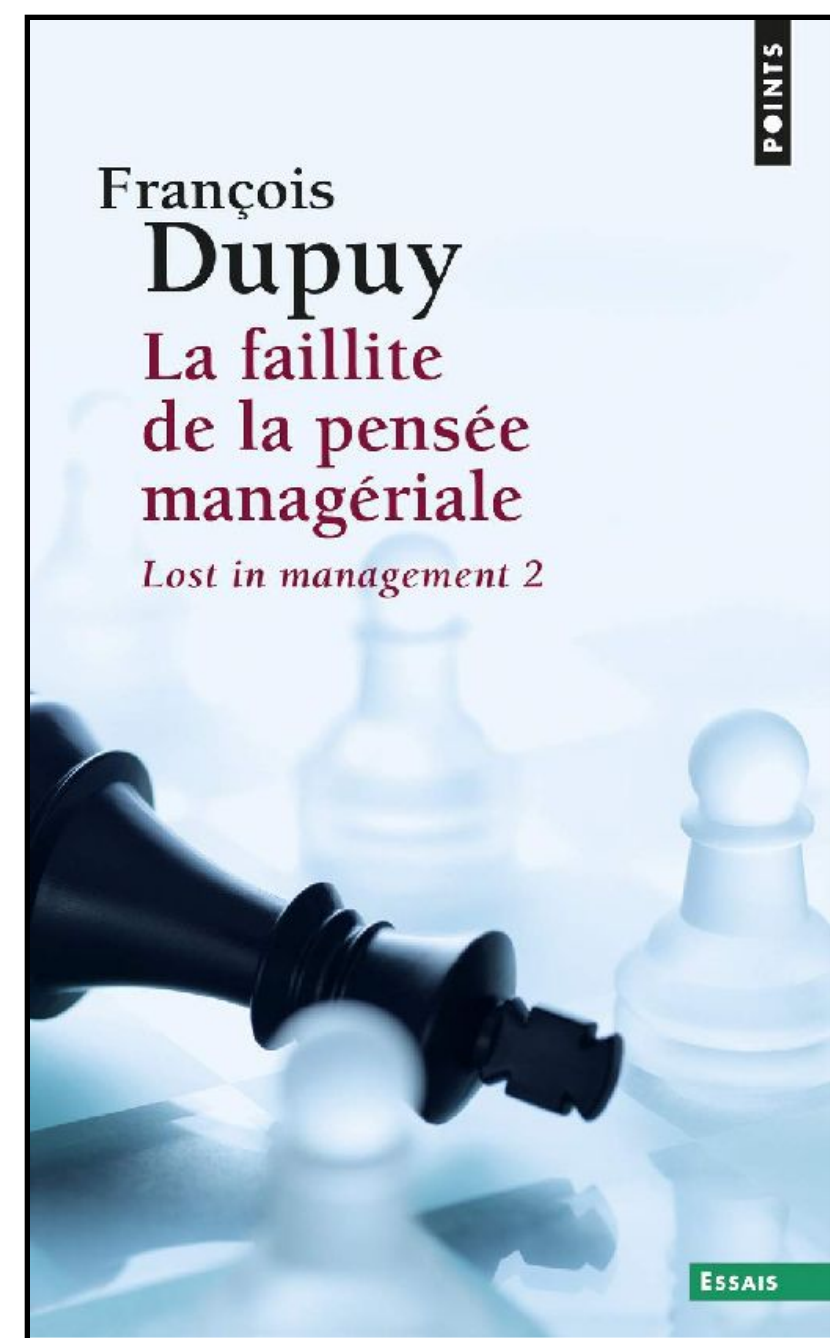
Travail réel # travail prescrit

Réflexion
personnelle
ou à 2-3

« rationalité
limitée des
acteurs »



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



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

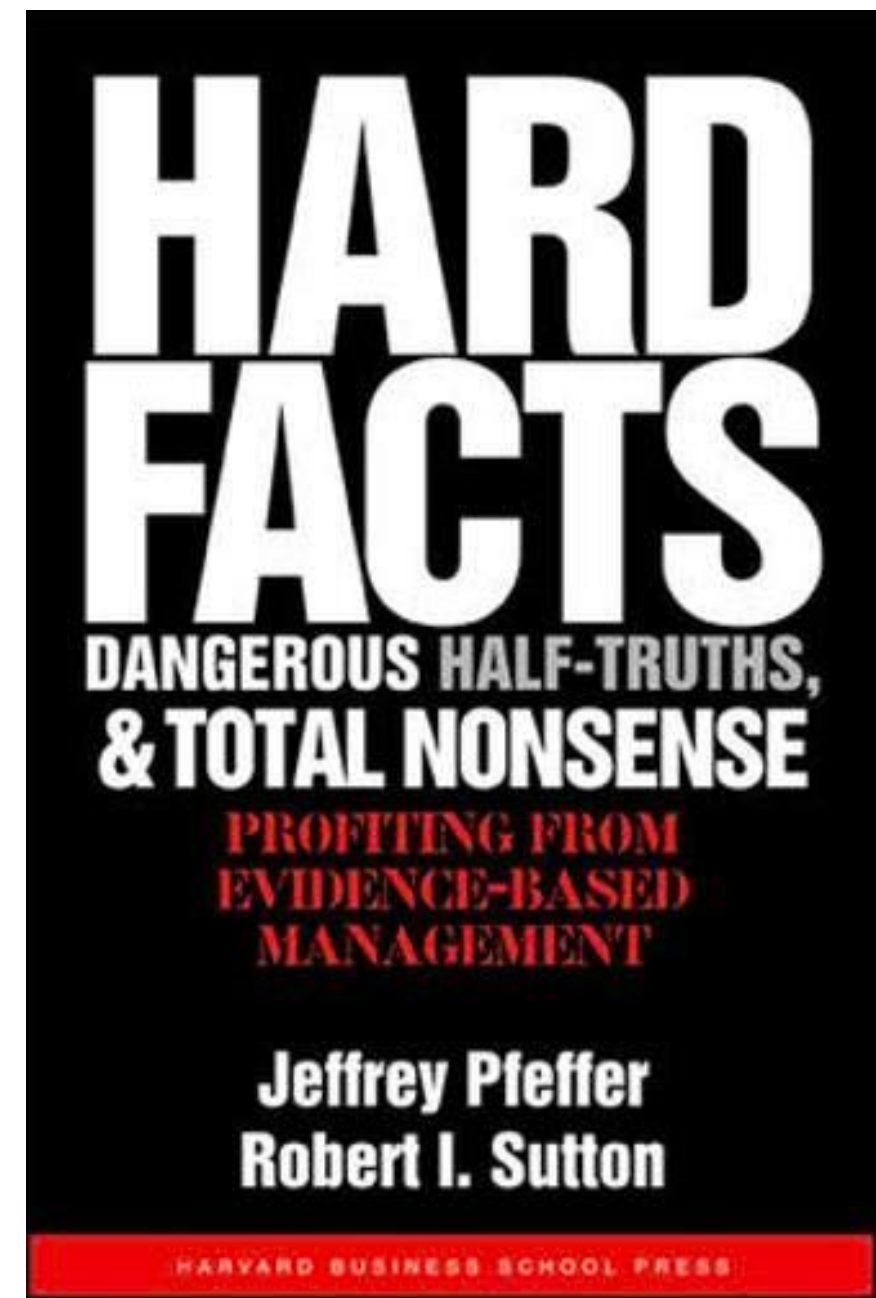
PROFITING FROM
EVIDENCE-BASED
MANAGEMENT

Jeffrey Pfeffer
Robert I. Sutton

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

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

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





-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 bords, 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 dr

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

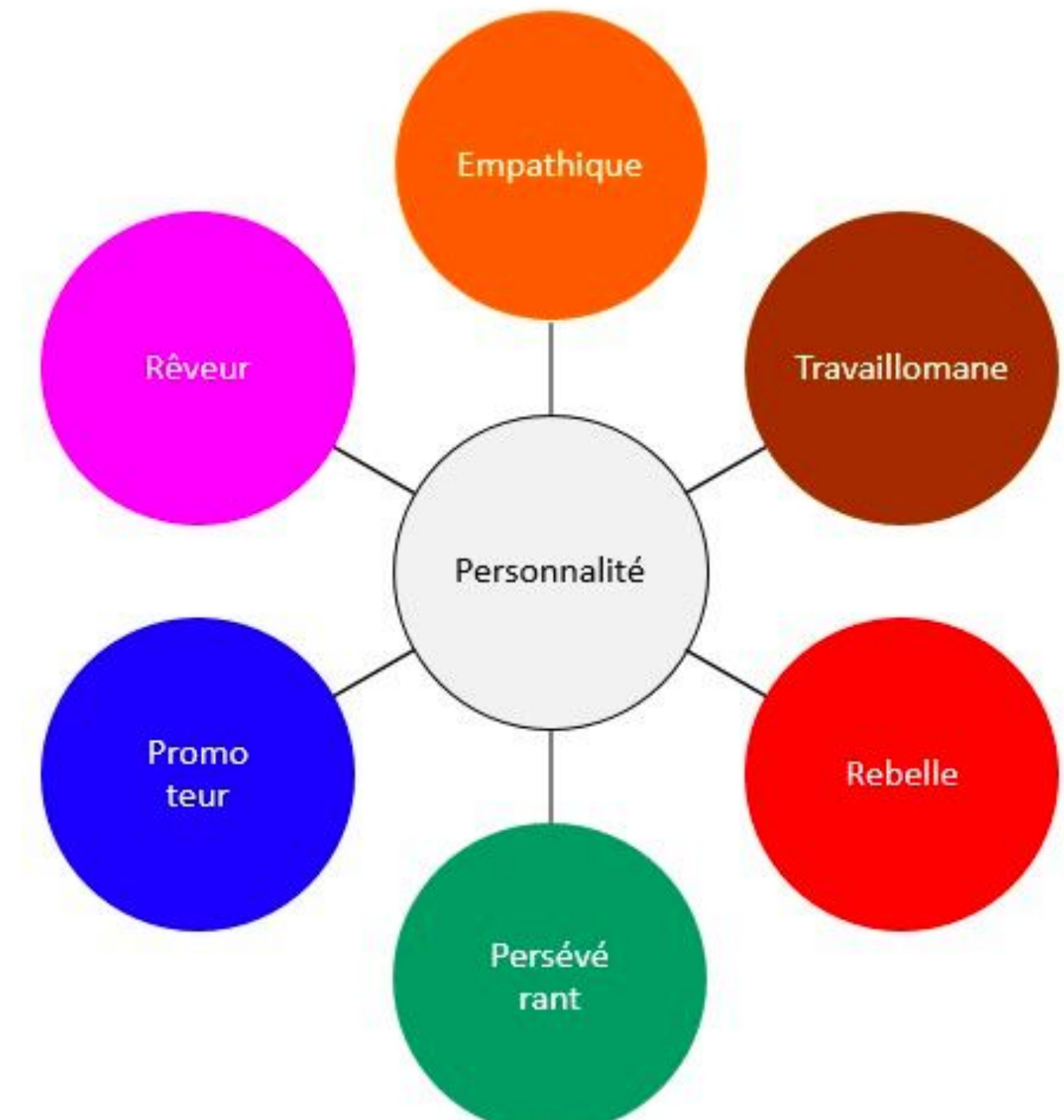
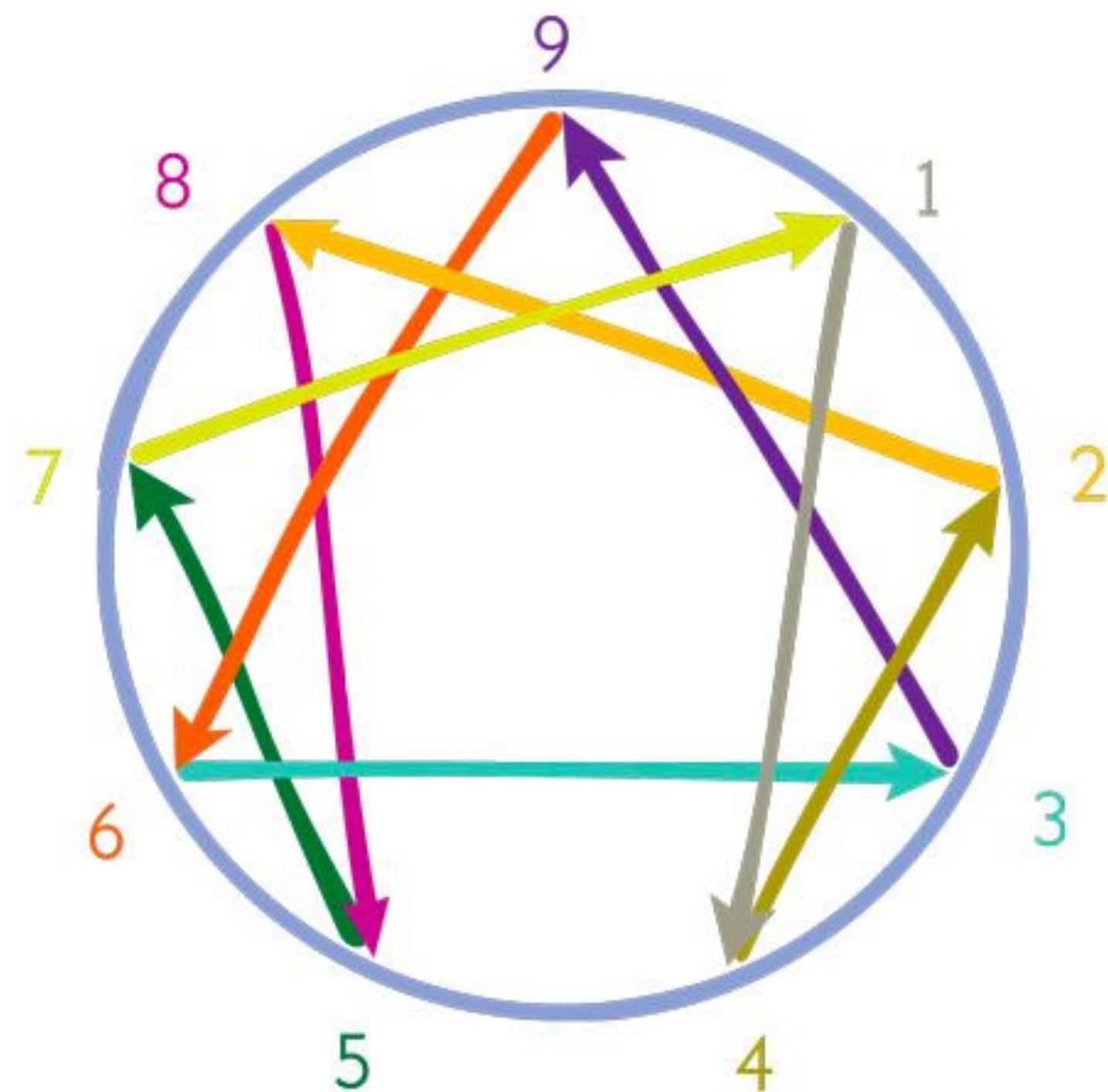
**“Les meilleures organisations
ont de meilleurs collaborateurs”**

Les faits sont
complètement démentis
par mon opinion.



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

THE PRISONER'S DILEMMA

	B stays silent (cooperates)	B betrays A (defects)
A stays silent (cooperates)	Both serve 1 year	A serves 3 years, B goes free
A betrays B (defects)	A goes free, B serves 3 years	Both serve 2 years

SOURCE: Wikipedia

BUSINESS INSIDER



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.

LEADERSHIP
PROGRAMME

\$14
milliards
(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

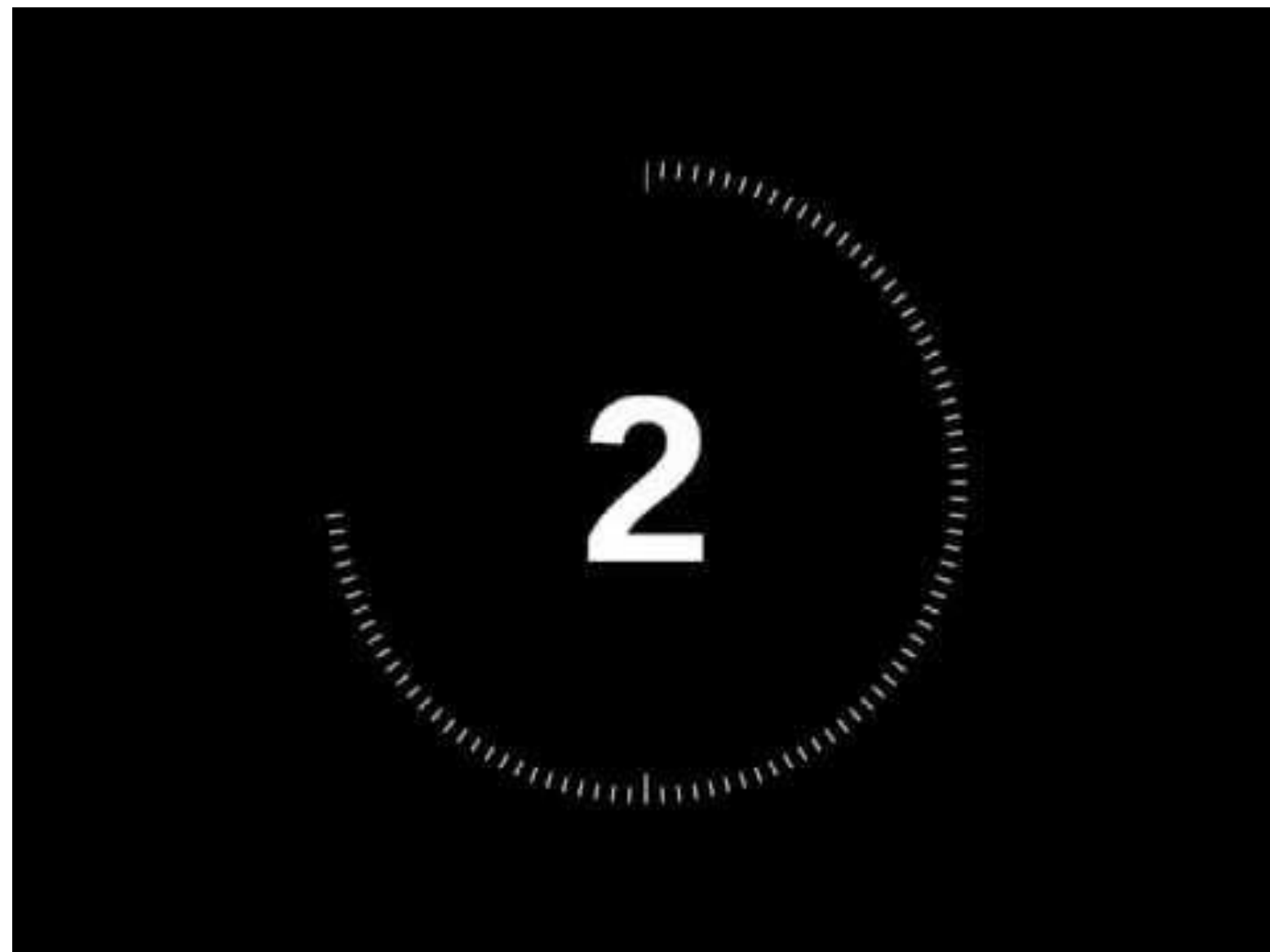
MAIS...



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



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 :

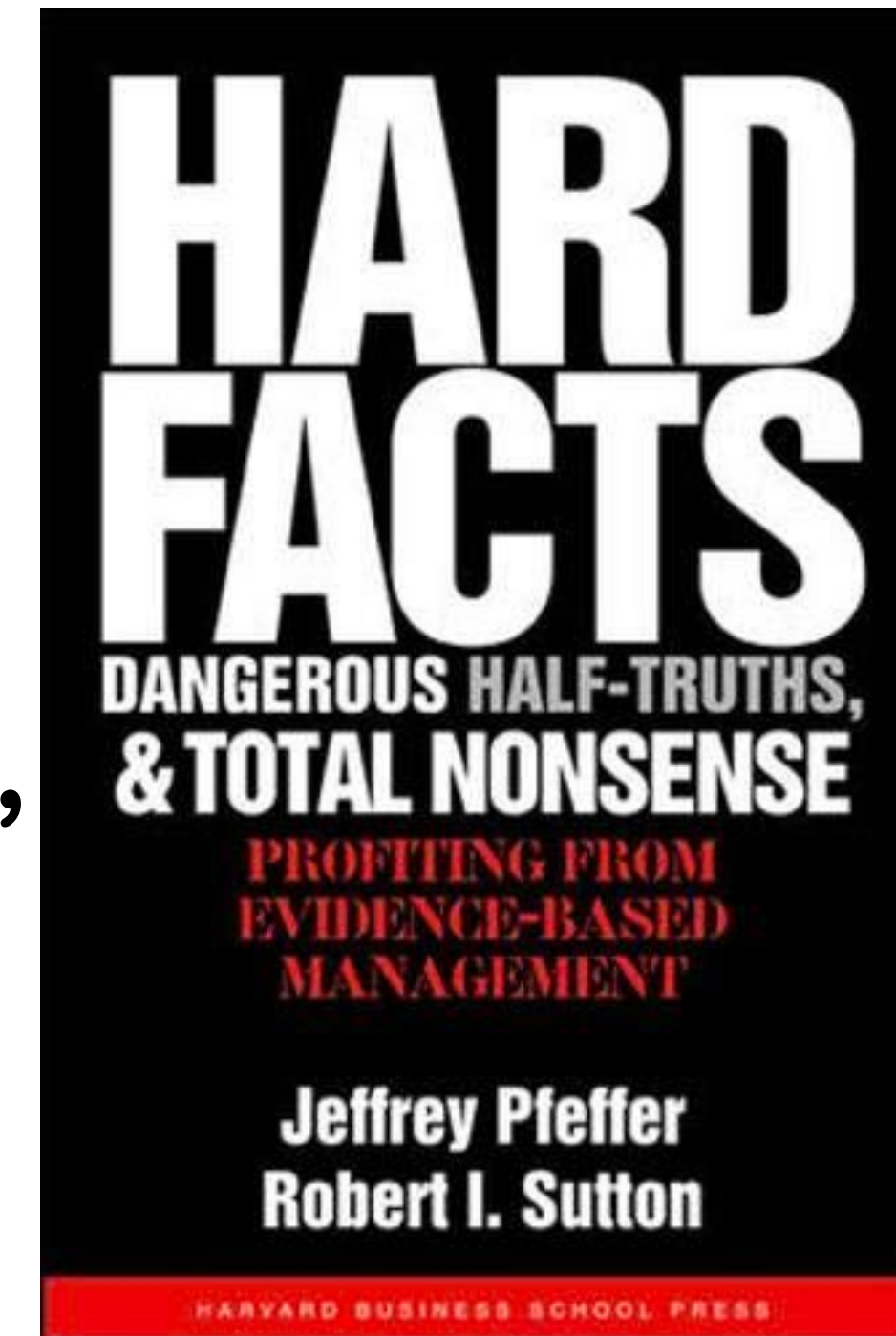
sous-estimation de l'environnement, de la culture ou du système

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



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



Opérations du coeur

A close-up photograph of a surgeon in a blue surgical cap and mask, focused on a patient. The patient is covered with a floral patterned cloth. The scene is set in an operating room with blue drapes.

Les patients
ne meurent
plus...

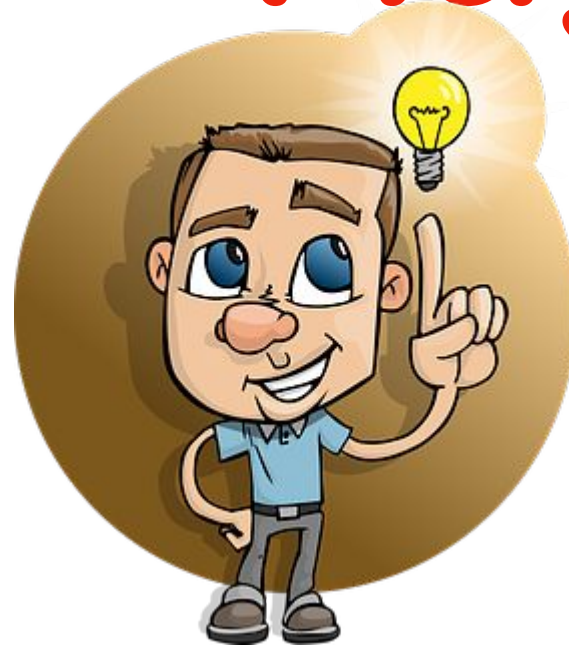
...au bloc
opératoire

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



Individu

« **rationalité limitée des acteurs** »

Élabore une stratégie individuelle RATIONNELLE

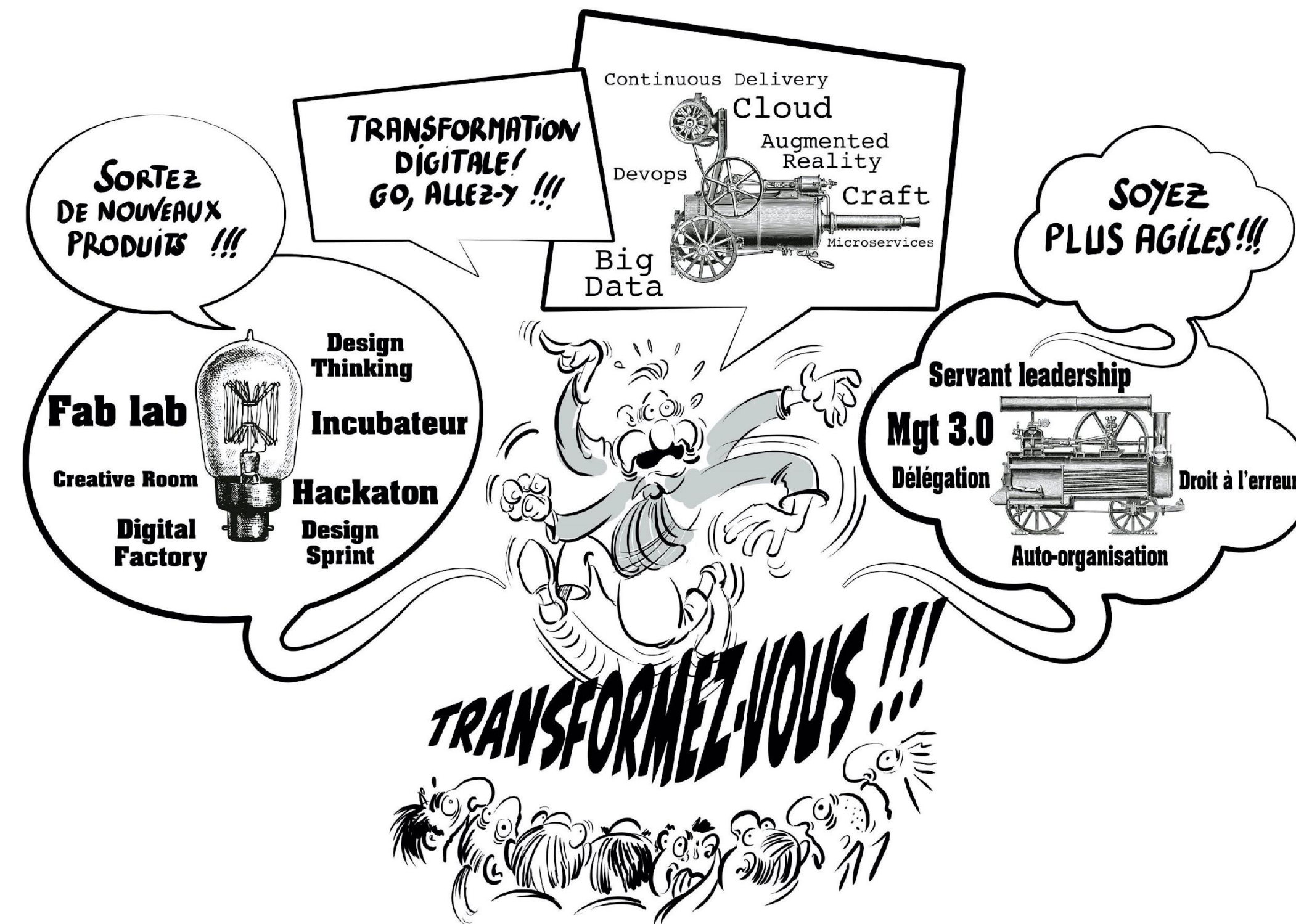
Adopte des COMPORTEMENTS adaptés

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



vélocité



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

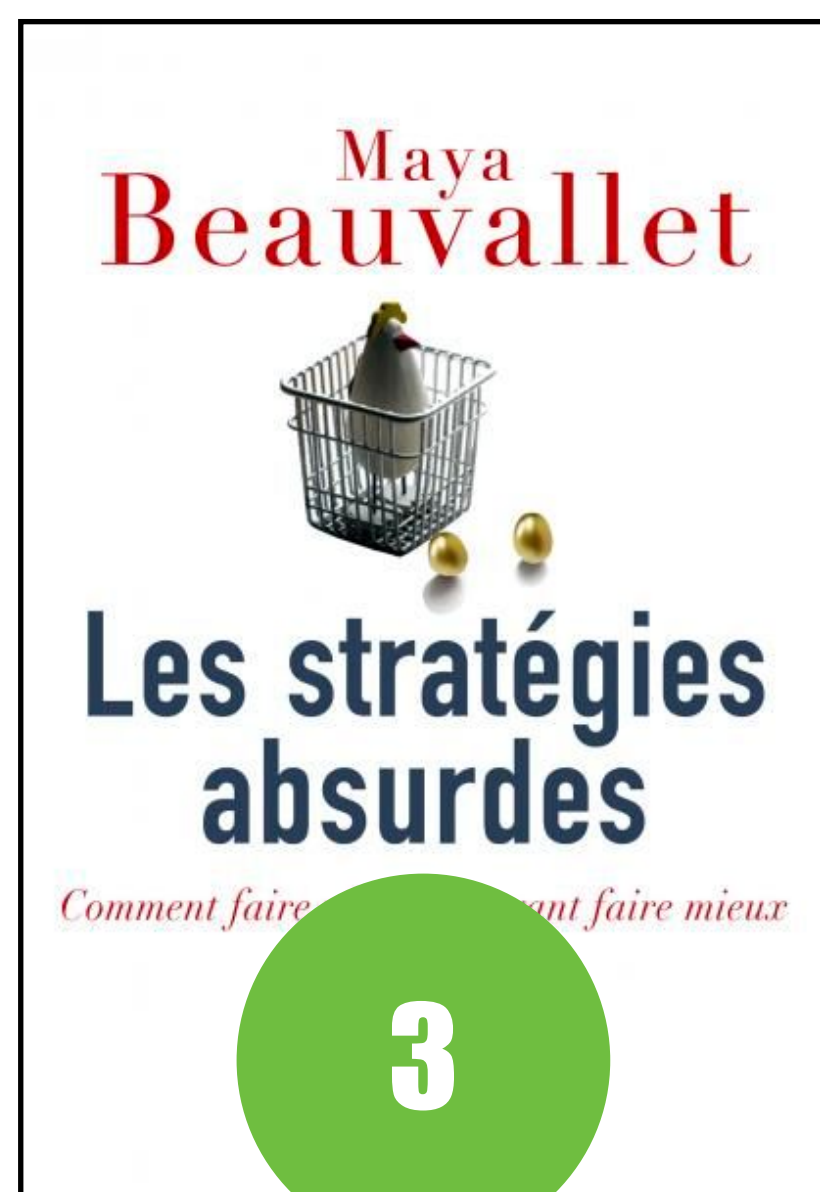


Moins de
Labor

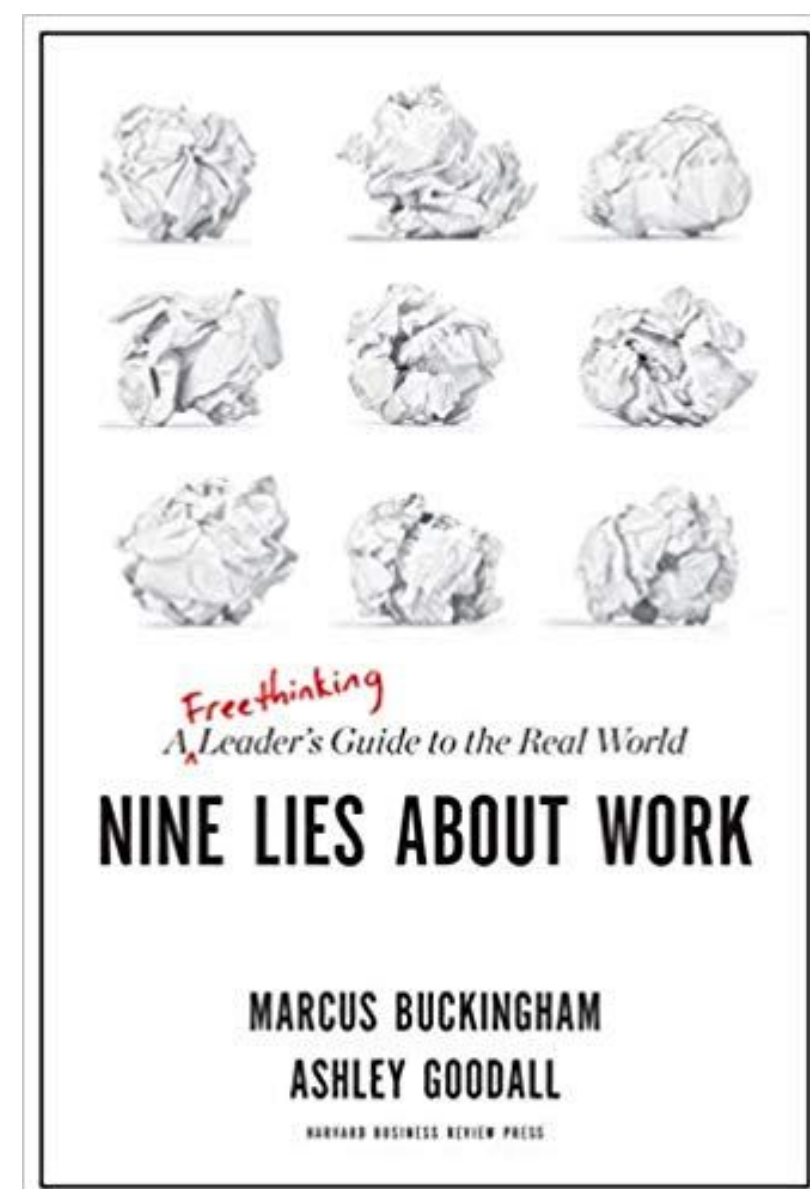
Plus de
Work

The Human Condition

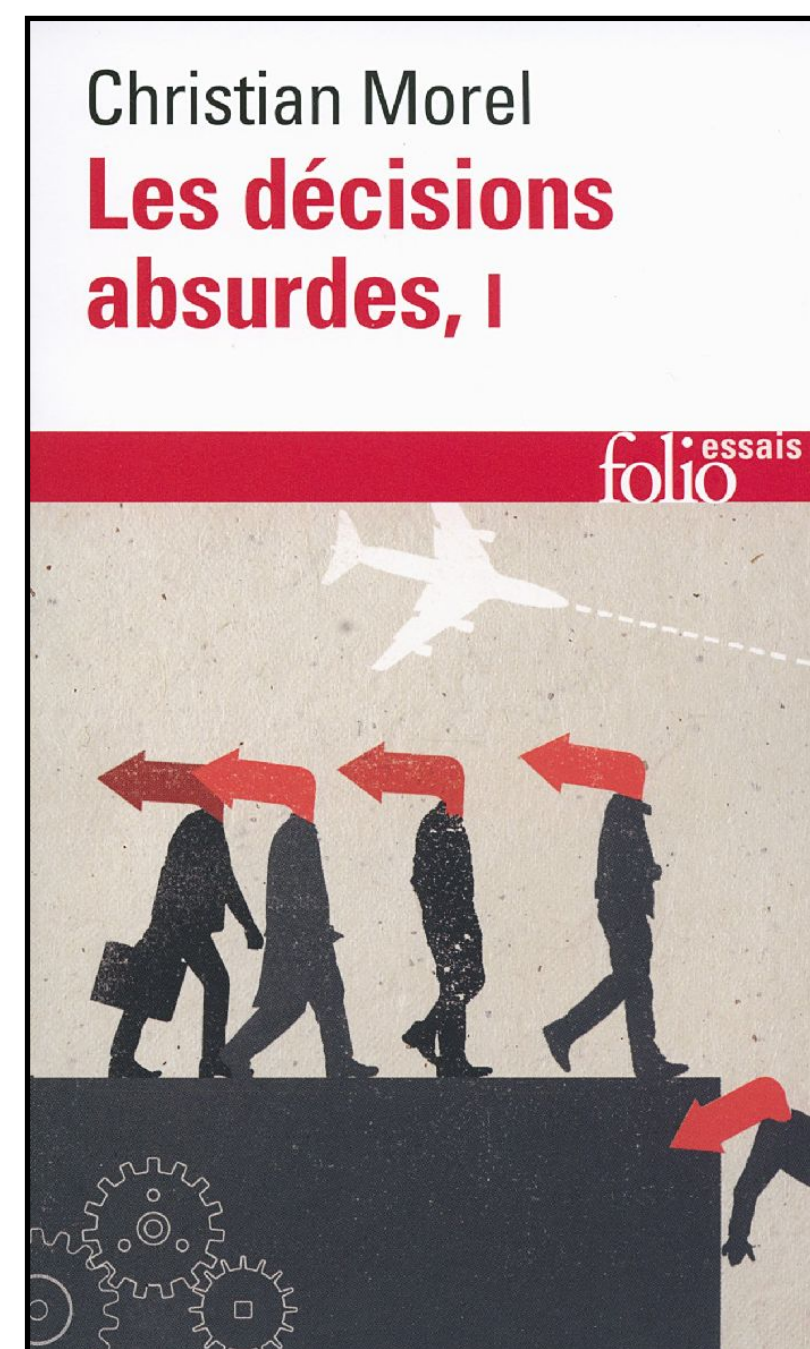
C'est peut-être ça **une transformation agile ?**



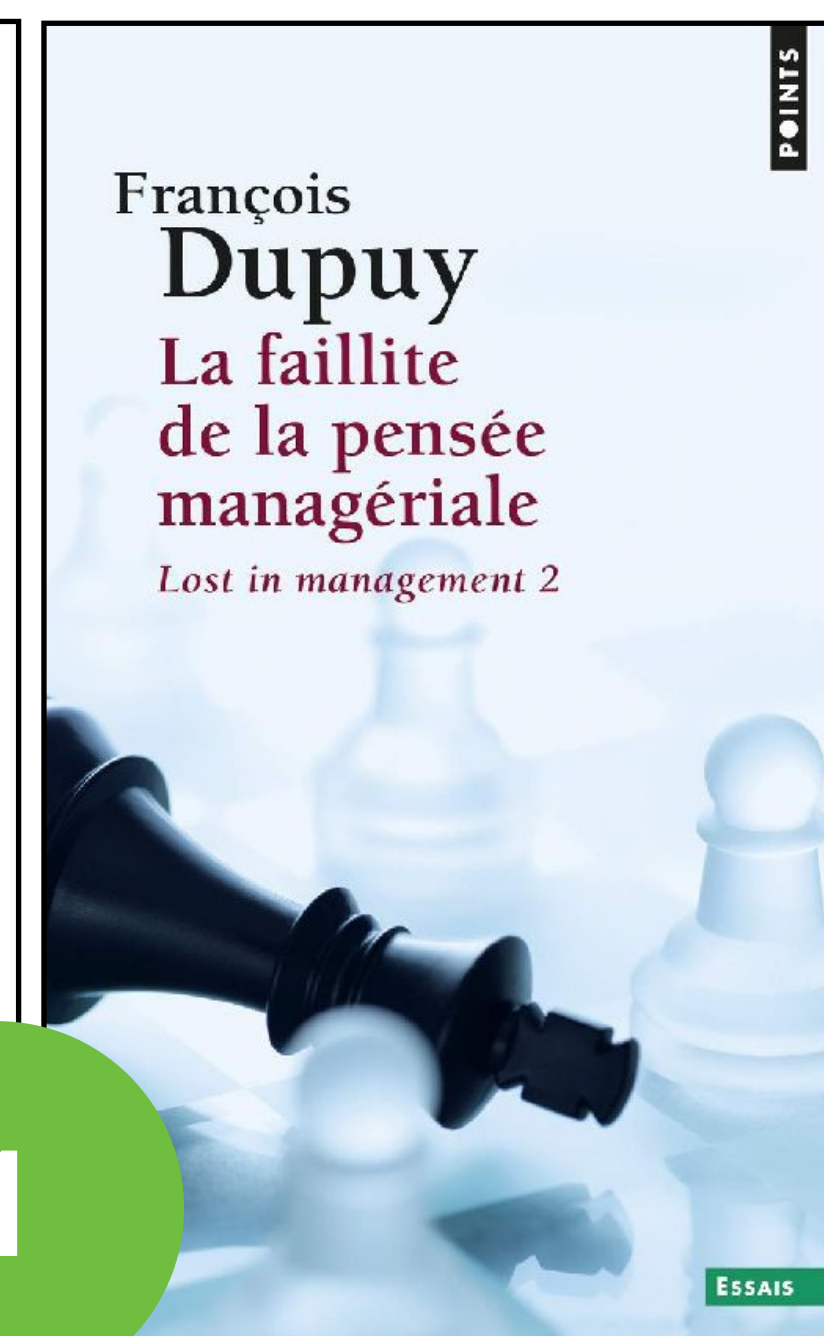
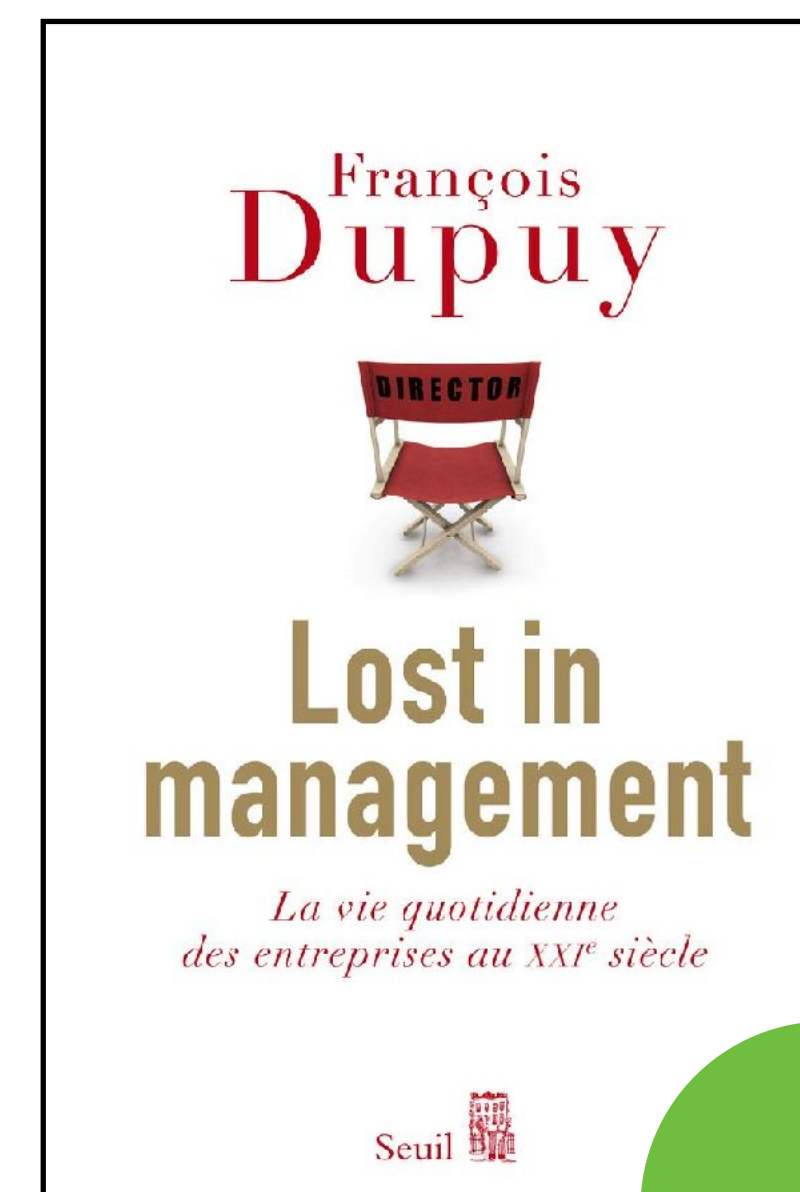
Les Stratégies absurdes
Comment faire pire en croyant faire mieux
Maya Beauvallet (2009)



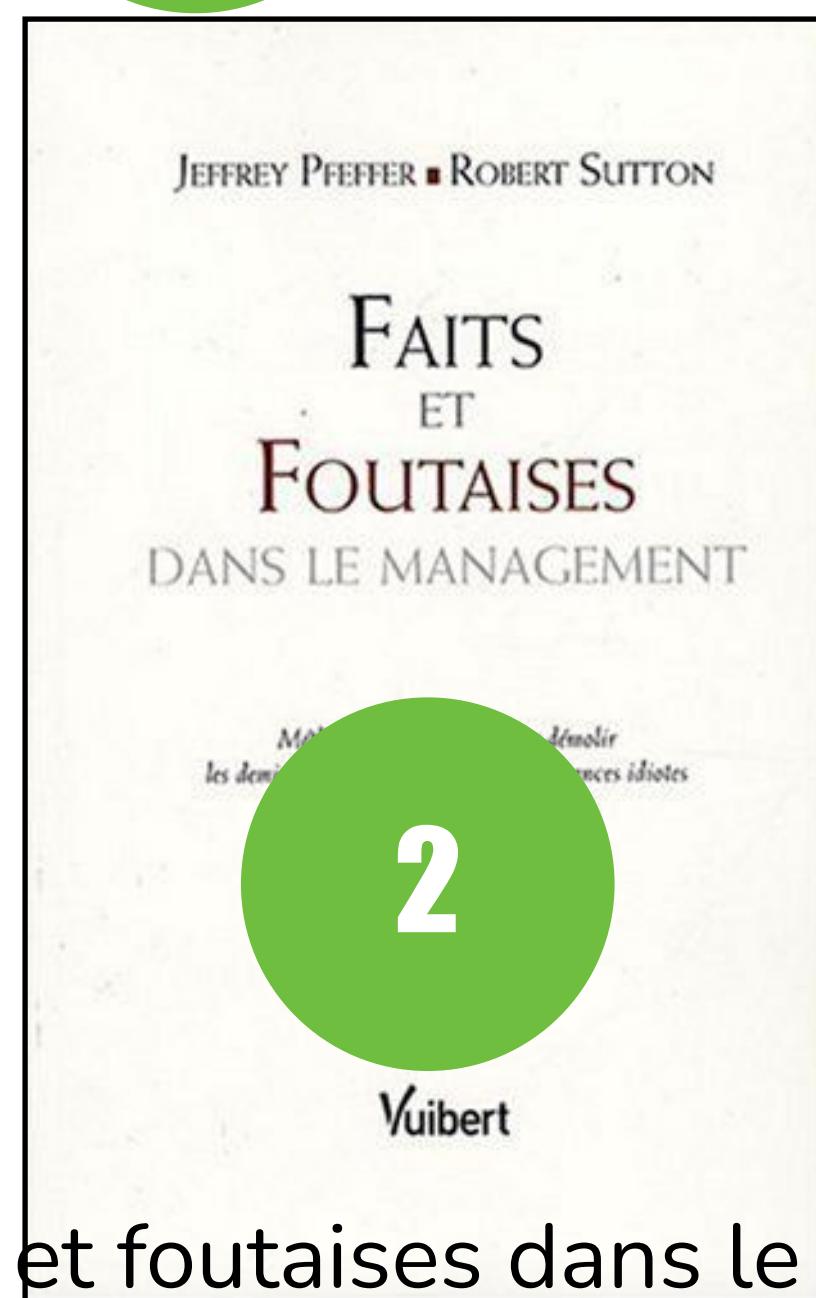
Nine lies about work
Marcus Buckingham
Ashley Goodall
(2019)



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)



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



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