

Définition du progrès dans ma discipline

Réinventer notre Création de Valeur pour RÉUSSIR dans un monde qui BOUGE, et réenchanter l'ENGAGEMENT de nos hommes en conséquence : Voici l'ENJEU sur lequel j'accompagne les entreprises, enjeu qui appelle à intégrer au mieux la **Stratégie & l'Innovation**.

L'étymologie de *progrès* correspond à *action d'avancer*, sans préciser *par rapport à quoi*.

Les meilleurs entrepreneurs ne raisonnent pas *progrès* en tant que cause : ils rêvent d'apporter 1 nouvelle **Valeur Importante** à long terme en se fixant un **Défi** associé. Un Rêve de valeur étant par essence ouvert à toutes les solutions possibles, ils forgent donc leur stratégie en zigzaguant entre différentes solutions qui vont leur permettre de construire leur rêve. De cet **engagement** et des **zigzags** résultent *le progrès* à postériori.

L'**origine** d'Engagement est '**se mettre en GAGE**' :

- En cas d'échec, la perte est telle, que nous n'avons pas d'autres choix que de réussir.
- Notre conscience des sources d'échec décuple d'autant notre engagement.

Obtenir un tel **engagement** au sein de notre entreprise serait-elle la **clé** de son **progrès** ?

Démultiplier les postures MISSIONNAIRES en est le levier : Donner-Apporter plutôt que Prendre.

L'Apm porte le Progrès en Management dont l'étymologie est, *tenir les rênes du cheval*. L'objet étymologique de l'Apm est donc, *avancer dans notre capacité à tenir les rênes de l'entreprise, ses hommes et ses process, en accordance avec ses objectifs et les attentes de son écosystème*.

Interrogations suscitées par le progrès

1^{er} Interrogation : Se pose la question des nouveaux mondes, car notre environnement est sujet à des DISCONTINUITÉS par rapport à l'existant : Notre planète en danger ; Nouveau rapport au travail ; Potentialités digitales en discontinuité de nos usages passés...

Or les neurosciences montrent que malgré les discontinuités, nous continuons à obéir à nos CONCEPTS de pensée collective qui sont issus de nos expériences et modèles passés. Nous avons beau faire de la créativité, nos IDs restent dans notre modèle de pensée **Actuel A**. Si elles nous donnent l'illusion de nous discontinuer du **A** vers un **B**, en réalité elles nous mènent vers un progrès continu du **A** : **A** ➡ **A'** Comme notre **A** n'a pas été conçu pour ces DISCONTINUITÉS, cela nous empêche d'exploiter pleinement LEURS POTENTIALITÉS, en voici une illustration : Si nous continuons à *faire de la performance économique en 1^{er}* en considérant les enjeux environnementaux et sociétaux comme une contrainte, alors nos avancées **A'** sur ces enjeux restent timides voire coûteuses, car notre **A** n'a pas été conçu pour ces enjeux. Serait-ce ce **A**'timide de nos entreprises, couplé à leur quête de croissance économique qui auraient aggravé la situation de notre planète ?

Imaginez des jeunes qui intègrent une entreprise qui transpire à travers ses actes *faire de la performance économique* : Cela peut être choquant pour certains, pour d'autres, cela n'a pas de SENS, même si *cela* était le SENS dans les décennies passées.

La situation de notre planète est devenue telle, qu'elle appelle à raisonner **B**, Progrès Environnemental & Sociétal en 1^{er} : *Comment apporter une valeur Environnementale et Sociétale « 10 fois meilleure » qu'aujourd'hui ?* Cela nous ouvre de nouveaux possibles, sur lesquels nous allons nous engager à long terme dont il résultera une meilleure performance économique :

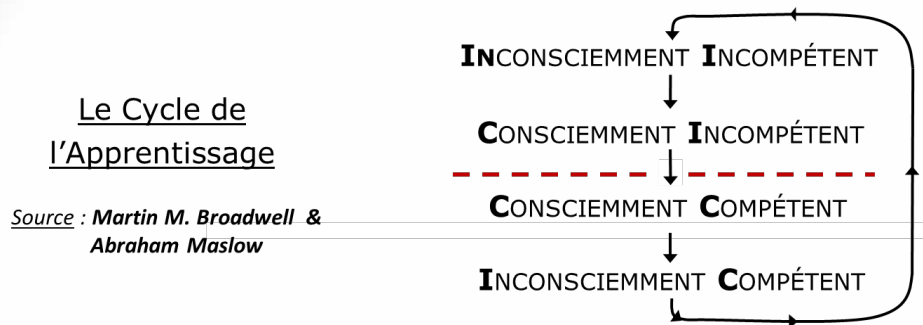
- Les entreprises qui innovent le mieux sur ces progrès ont de meilleures performances économiques que les autres. Cela suscite un meilleur engagement et induit une meilleure attractivité sociale, d'où une performance économique.
- Face à la raréfaction des ressources et aux pressions réglementaires, ne pas agir va nous coûter plus cher qu'agir.

PASSER d'une CROISSANCE EN VOLUME vendu
à une CROISSANCE EN VALEUR apportée & gagnée

Apporter une meilleure VALEUR permet de gagner mieux et autrement que par le VOLUME

Bouger vers l'Incompétence = la clé du progrès dans un monde qui BOUGE :

Imaginons que je veuille devenir anesthésiste. Au début du cycle (cf. courbe ci-dessous) je suis Inconsciemment Incompétent : Je ne sais pas ce que je ne sais pas. Puis je progresse en Consciemment Incompétent, je sais ce que je ne sais pas. S'ensuivent la Phase **3**, Consciemment Compétent, je sais que je sais, puis **4**, Inconsciemment Compétent, je ne sais plus pourquoi je sais.



Or la phase **4** me ramène obligatoirement à la 1^{ère} : Je redeviens incompétent sans m'en rendre compte. Cela concerne tout autant l'**intelligence collective** : Une étude révèle que les hôpitaux aux US ayant un collectif médical plus âgé ont beaucoup plus d'accidents sanitaires que les autres

En fait ce travers collectif commence dès la phase **3** : Le confort de notre compétence nous donne l'illusion de connaissance, qui induit la sclérose de nos compétences. Ne serait-il pas préférable pour notre collectif de **revenir sans cesse à l'étape 1**, bouger vers l'incompétence, **a fortiori dans un monde qui bouge**. C'est à tout des entrepreneurs autodidactes, *je sais que je ne sais rien* (Socrate), charge à eux de transmettre cette posture à leur collectif.

2^{ème} Interrogation : Se pose la question de la relation entre progrès, management et la COMPLEXITÉ pour bouger dans un monde qui bouge, car il

semble que nous rajoutons sans cesse des choses à faire. Rajouter des process nous mène dans notre usine-à-complexité qui a créé des défaillances (le diable est dans les détails). À cause de ces défaillances, nous rajoutons encore d'autres process, avec une complexité boulimique et des réunions à n'en plus finir : Depuis 60 ans, la complexité de notre environnement se serait multipliée par **6** alors que notre complication interne se serait multipliée par **35**.

Alertons-nous concernant nos additions au niveau :

1. Produits : une étude montre que vendre 24 choix de confiture plutôt que 6 créent 10 fois moins de ventes
2. Segments de client : Adresser trop de segments clients, nous rend moins décisifs, multiplie nos offres et notre complexité en désenchantant nos collaborateurs. D'où le mantra de Pierre Bellon entrepreneur & fondateur de l'Apm : *Choisissez les clients que vous filez à la concurrence*
3. Projet d'innovations : Les entreprises qui ont plein de petites innovations (**A'**) sont moins performantes que celles qui en ont très peu de très grandes (**B**)
4. Projets internes : Trop de projets désengagent les personnes les plus engagées chez nous, jusqu'à nous quitter

PROGRESSER PAR LA SOUSTRACTION de choses
permet de BOUGER MIEUX AVEC MOINS D'ÉNERGIE

Comment repenser le progrès dans les prochains mondes ?

Concernant la 1^{ère} interrogation – Progrès Discontinu : Avant de faire de la créativité qui n'est que l'EXpiration de nos cerveaux, il faut les INSpirer. Pour les INSpirer, il faut d'abord désapprendre de notre **A** : Nous mettre en dissidence par rapport à nos évidences du passé en nous laissant 'FRAPPER PAR LA Foudre', étymologie de 'ÉTONNER'. Cela passe par un parcours de fabrication d'étonnements qui vont télescoper nos CONCEPTS liés au **A**, et ainsi nous ouvrir de nouvelles évidences & **nouveaux possibles** : **Faire venir** l'innovation **B** à nous, plutôt que vouloir innover. Certains prônent même de procrastiner dans ce sens.

Il s'agit d'itérer **2 Approches Complémentaires** Pour PROGRESSER dans notre MACHINE À ÉTONNEMENTS COLLECTIFS :

- I. Faire des **Expérimentations Désapprenantes** : Expérimenter toutes formes d'hypothèses qui se mettent en dissidence de nos concepts **A**, en s'attachant à saisir rigoureusement tous les ÉCARTS entre *CE QU'ON pensait obtenir* et *TOUT ce qu'on a obtenu*. Steve Jobs nous intime à faire beaucoup de 'mistakes' dont l'étymologie du mot en anglais est bel et bien 'prendre des choses qui vont faire échouer nos attendus initiaux'.

Chaque expérimentation vise non pas à trouver une idée, ni prouver quoi que ce soit, mais à **fabriquer des étonnements** qui vont alimenter la destruction préalable du **A**, avec la destruction créatrice qui s'ensuit, le **B**. Elle doit coûter 1000 fois moins cher qu'une expérimentation classique ou POC, afin d'en faire 1000 fois plus dans un monde qui bouge. Cela permet de développer la fameuse **machine à effectuations** : faire des effets possibles.

Faites des CradoTesTonnements*

* Contraction de *CradoTest* proposé par votre auteur en 2005 et de *éTonnements*

Au départ, Apple voulait faire l'iPad après l'iPod, or un CradoTest de taille inférieure à l'iPad a permis de s'étonner à quel point un écran tactile serait encore plus précieux en situation de mobilité, d'où le lancement de l'iPhone avant l'iPad.

- II. Engager des **Expéditions Désapprenantes** individuelles, où chacun prend en charge sa propre expédition sur un sujet d'errance avisé en dehors du **A**, en saisissant tous ses étonnements pendant le parcours. Jules Verne est allé à la rencontre des astrophysiciens pour leur poser des 'questions idiotes' sur leurs expertises. Cela a débouché sur son ouvrage 'De la terre à la lune', qui a fictionné fidèlement l'expédition Apollo 11, réalisée 125 ans plus tard.

Tout le monde peut DEVENIR VISIONNAIRE, pour peu
que nous ALLIONS NOUS ÉTONNER sur tout ce qui le mérite

Le bio mimétisme résulte de l'art d'aller faire des bio-étonnements

S'ensuit une étape de croisement entre nos étonnements individuels, permettant au collectif de se remettre en incompétence : Saisir tout *ce que nous ne savions pas que nous ne savions pas (Confucius)*. Développe notre CURIOSIMETRE collectif apporte les bénéfiques suivants : Moins d'erreurs dans la Prise de Décision ; Plus d'innovation et de changements bénéfiques ; Réduction des conflits ; Communication + libérée & meilleure performance collective.

Itérer ces 2 approches en saisissant rigoureusement chaque étonnement ne suffit pas, il faut aussi compiler régulièrement tous les étonnements entre eux. Cela

nous ouvre les **nouveaux possibles de demain** (cf. J. Verne) et fait venir le **B** à nous. Il existe une panoplie d'OUTILS CONCRETS pour alimenter les sujets d'étonnements. Le dernier ouvrage de votre auteur, « désapprendre pour innover » vous LES détaille avec des illustrations. Il développe le PARCOURS et les PRATIQUES permettant de déboucher sur le PROGRES DISCONTINUEL **B**.

Concernant la 2ⁱe Interrogation : *Comment soustraire des choses, quand elles sont toutes achevées ?* À l'image d'un immeuble dans lequel on a rajouté des cloisons au fil de l'eau, il suffit de *revenir aux MURS PORTEURS* pour trouver toutes les cloisons qui peuvent être retirées sans que l'immeuble s'effondre.

Les *MURS PORTEURS* sont les facteurs clés de succès intimes de notre entreprise dans son business : Plus nous nous en rapprochons et plus elle se développe, à condition de ne pas *LES* encombrer avec des cloisons inutiles. Votre auteur peut témoigner d'une mission réalisée auprès d'une entreprise normande de services, pour revenir aux murs porteurs de son **A** peu de temps avant la Covid. Pendant la Covid, elle a mieux progressé que ses consœurs en mettant en œuvre le minimum de détails au service de ses murs porteurs, *le peu de cloisons utiles de l'immeuble*.

Du **PROGRÈS EN SOUSTRACTION** a résulté un **engagement exceptionnel** dans cette entreprise (selon une enquête réalisée depuis par un spécialiste). En effet, chaque mur porteur parle de manière très concrète aux équipes (comme l'illustre celui-ci pour IKEA : *Tout ce que nous faisons est centré sur des produits à emballage minimum à monter par le client*). Par conséquent, les hommes de cette entreprise ont pleine conscience des choses concrètes (au nombre de 6) sur lesquelles se concentrer, d'où leur (ré)engagement.

Revenir aux MURS PORTEURS permet de faire MOINS de choses
PLUS importantes pour obtenir PLUS en redoublant d'agilité
LESS IS MORE !

Qu'en est-il dans notre entreprise ? Quels sont les *murs porteurs* qui expliquent notre développement dans la durée ? Une étude montre nous quittons nos murs porteurs en raisonnant croissance en 1^{er} (cela engendre le non-progrès par la suraddition, piège dans lequel était tombé cette entreprise), alors que nous ferions mieux d'amplifier nos murs pour croître (comme l'a fait cette entreprise ensuite).

Définir nos murs porteurs est tout aussi fondamental concernant nos innovations et notre **B** : Les meilleures accélérations sont celles de start-up qui en amont, ont pris plus de temps pour établir les murs porteurs, et s'assurer de leur véracité : poser les *1^{ers} principes*. Pour FABRIQUER leur accélération, elles adressent un 1^{er} univers business qui va exercer un effet domino sur un 2^{ème} univers et ainsi de suite. À Chaque univers-n est associé son business-model-n : Ce dernier décline les détails des murs porteurs à l'étape-n. Les murs porteurs sont donc le socle dans lequel s'inscriront les *business model* successifs de notre **B**.

Autre **progrès**, la Richesse des Données Digitales & l'Intelligence des Données savent coordonner une constellation de parties prenantes entre elles, en libérant nos hommes de tous les process de coordination. Airbnb est capable de coordonner des vacanciers & loueurs en toute confiance grâce aux données, voire demain de digitaliser un état des lieux via smartphone. Elles apportent une **complexité positive** et sont de plus en plus accessibles à la PME. Notre organisation peut ainsi se simplifier en une constellation d'équipes à taille humaine, avec au centre l'architecture des Données, d'où un **progrès organisationnel**, dont résulte un progrès en **attractivité sociale** :

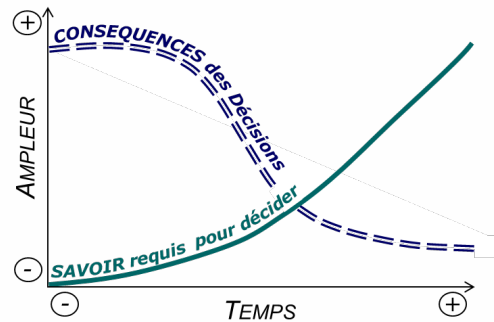
- Retrouver une complexité minimale, mieux coordonner les équipes et automatiser les tâches à faible valeur ajoutée libèrent leur énergie
- Équipe engagée à réaliser son œuvre de A à Z 🔄 bâtir une cathédrale
- Plus besoin de management pour tenir les rênes, juste pour aider l'équipe à s'accomplir

Gare au faible IMPACT de nos décisions :

Nous avons vu qu'il faut un temps de désapprenance du **A** pour faire émerger un **B** qui JOUE pleinement AVEC les discontinuités. Pour autant, des études montrent que si nous attendons de développer notre SAVOIR avant de décider sur le **B** (cf. courbe continue ci-dessous), alors les conséquences de notre **B** seront de plus en plus faibles (cf. courbe pointillée).

Conséquences de nos
Décisions Stratégiques
en situation imprévue

Source : Modèle des Conséquences -
Kristian Kreiner and Søren Christensen



Pour que notre **B** ait un impact, nous devons donc **nous engager dessus suffisamment tôt**,

À défaut de décider suffisamment TÔT de VRAIMENT-BOUGER
dans notre MONDE qui BOUGE, c'est LUI qui a décidé à notre place

bien avant d'être compétents et d'avoir trouvé ses murs porteurs.

Méfions-nous des mutations lentes & indésirables, car elles nous **illusionnent dans la non-urgence de bouger vraiment**. Si on aime dire que les Mutations sont **V**olatiles **I**ncertaines **C**omplexes **A**mbigües, reconnaissons que la SITUATION de notre planète est tout sauf VICA. **Serait-ce plutôt nous qui sommes VICA**, à ne pas vraiment bouger par rapport à cette SITUATION ? Notre **C**omplexité interne multipliée par 35 depuis 60 ans en témoigne.

Questions stimulantes à poser aux entrepreneurs Apm

1 - La performance économique est-elle notre CAUSE... ou une RÉSULTANTE ?

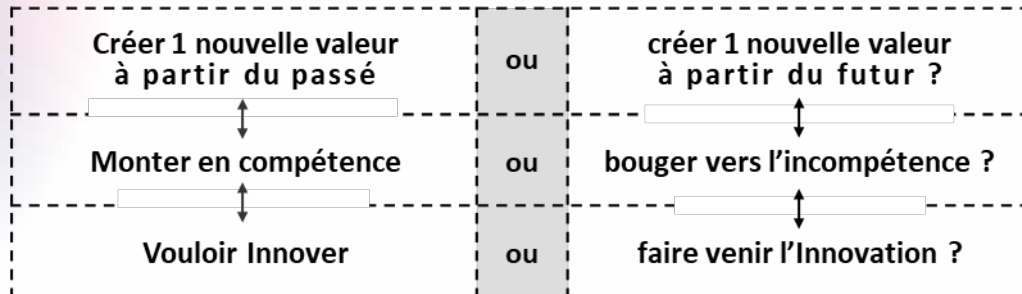
Comment redémultiplier la posture MISSIONNAIRE chez nous, à commencer par l'équipe dirigeante ?

Un capital investisseur reconnu, *les missionnaires s'enrichissent 10 fois + que les mercenaires,*

car ce n'est pas leur cause, c'est la conséquence. Les **missionnaires** voulant apporter encore plus, s'intéressent à tous les étonnements & discontinuités pour ouvrir les nouveaux possibles, et ils **ont peur de ne pas essayer**. Alors que les **mercenaires** sont en quête de croissance et **ont peur d'échouer**. Ils rajoutent des choses à faire dans l'entreprise qui vont entraver son agilité et l'empêcher de désapprendre.

On prédit que les entreprises qui prospéreront demain seront celles qui DONNENT plus qu'elles ne PRENNENT au monde.

2 - Notre LEADERSHIP est-il fondé sur :



À Gauche : Un salarié qui nous perçoit comme, faisant preuve d'insuffisance en étonnements par rapport à ce en quoi notre monde bouge, va perdre confiance. Dire 'il FAUT qu'on innove et soit agile' peut résonner de manière ANXIOGÈNE en interne, sous-entendu *car nous sommes mauvais en innovation ? lourds en complexité ? sinon nous allons mourir ?*

À Droite : Le leadership à partir du FUTUR est DESIROGENE : créer 1 **nouvelle Valeur B**, affine avec les discontinuités à long terme. Même si cette valeur est impossible aujourd'hui, elle est tellement importante pour nous qu'elle nous **bouge dans l'incompétence** et nous engage d'autant mieux, et il ne tient qu'à nous de la 'downgrader' à travers une 1^{ère} solution à court terme. Ici **on innove moins en innovant mieux**, avec moins de projets d'innovations qui sont décisives.

3 - Avons-nous décidé de VRAIMENT-BOUGER dans notre MONDE qui BOUGE ... ou est-ce LUI qui va DÉCIDER à notre place ?

Pour bouger-vraiment par rapport à la planète qui souffre, rien de tel que de se laisser étonner par les **aberrations environnementales-sociétales chez nous & dans notre écosystème** : Qu'attendons-nous pour **nous INSURGER dessus**, et ainsi apporter une valeur décisive. Les produits numériques d'occasion ne représentent que 10 % des achats, d'où l'INSURGENCE de Back Market pour les reconditionner, devenue une licorne depuis.

La Capacité d'Insurgence fait pleinement partie de la mentalité des fondateurs des nouveaux mondes.

4 - Quid de notre marge de progrès en SOUSTRACTION ?

Comme le disait le fondateur d'HP, beaucoup plus d'entreprises meurent de boulimie que de famine. Les entreprises qui savent rebondir AVEC les disruptions

À vouloir aller dans tous les SENS, il n'y a plus de SENS

sont celles qui savent atteindre la complexité interne minimale, pour jouer d'autant mieux avec la complexité externe.

5 - Qu'attendons-nous de l'Organisation, du manager et de l'Apm DEMAIN ?

ORGANISATION à complexité libérée avec des équipes autonomes à taille humaine : grâce aux murs porteurs & aux données.

Efficience au quotidien au service de l'Accomplissement des **zigzags vers le B.**

MANAGER habité par :

- Créer les conditions d'engagement de l'équipe et de son leadership : Grâce à une posture 'Donneur' et des rituels de Soustraction, Curiosité & Célébration
- Décider de bouger-vraiment avant d'avoir tout maîtrisé

NB : Célébrer régulièrement ce qu'on a fait & les étonnements obtenus permet de dépasser les obstacles et créé des émotions collectives positives.

Or, combien de fois omettons-nous de le faire, en voulant passer à la chose suivante.

Rôle de l'Apm demain : Permettre aux dirigeants de s'interroger et d'ouvrir les possibles avec leurs pairs et au bénéfice de leur collectif d'entreprise.