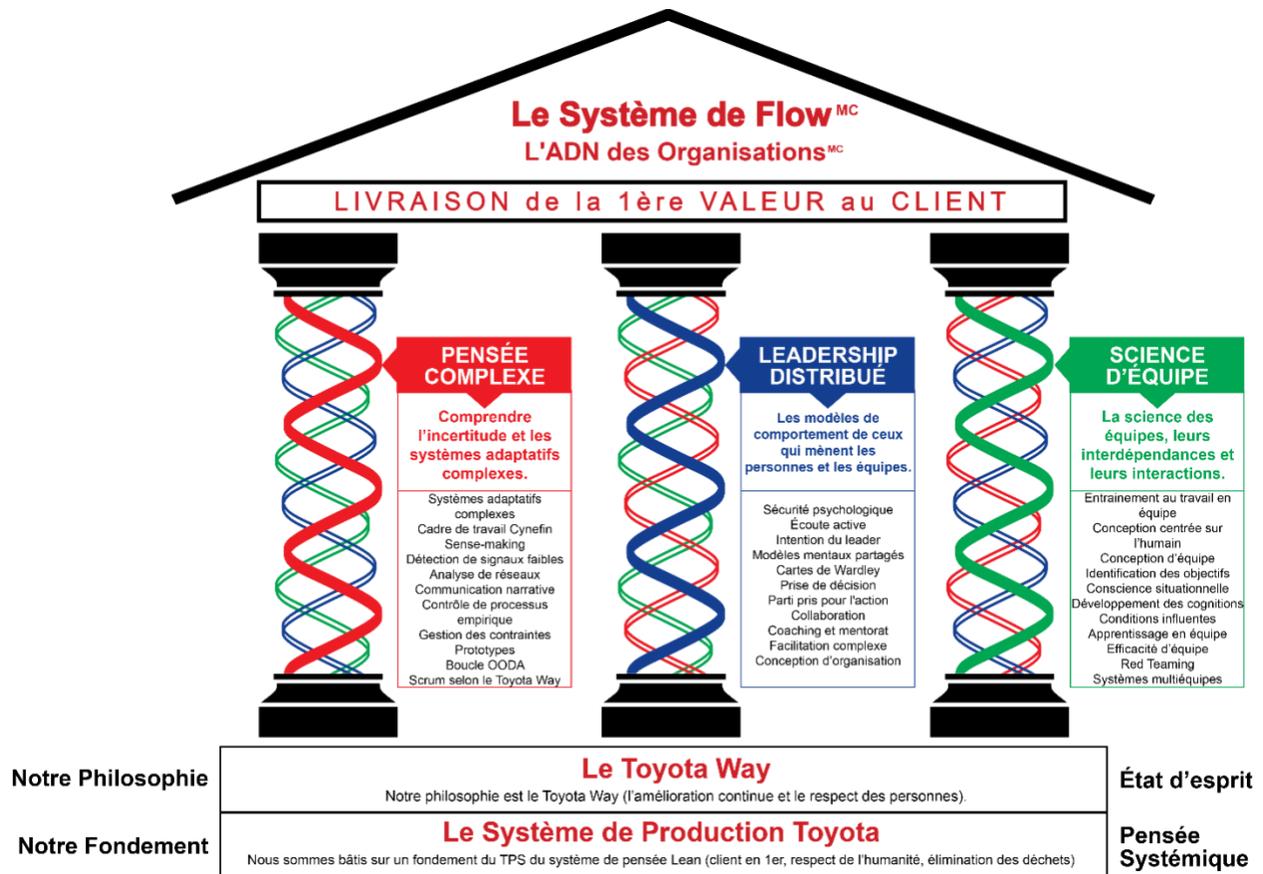


Guide du Système de Flow



Écrit par :
 John R. Turner, Ph. D.
 Nigel Thurlow
 Brian « Ponch » Rivera

Version 1.0 (décembre 2019)

© 2019 John Turner, Ph. D., Nigel Thurlow, Brian « Ponch » Rivera.

Le Système de Flow^{MC} est mis à disposition selon les termes de la licence Attribution de Creative Commons accessibles sur <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr> et également décrits sous forme de résumé sur <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>. En utilisant ce site et toute information présentée, vous reconnaissez et acceptez les conditions de la licence Attribution de Creative Commons. Le Système de Flow^{MC}, l'ADN des Organisations^{MC} et la Triple Spirale du Flow^{MC} sont des marques déposées et sont la propriété de leurs auteurs respectifs.

Table des matières

Table des matières.....	2
Le but du Système de Flow ^{MC}	4
Définition du Système de Flow ^{MC}	4
Une brève histoire du Système de Flow ^{MC}	4
Principes fondamentaux du Système de Flow ^{MC}	5
1. Le client avant tout.....	6
2. Flow de valeur.....	6
3. La Triple Spirale du Flow ^{MC}	7
3a. Pensée complexe.....	8
Systèmes adaptatifs complexes.....	9
Le cadre de travail Cynefin®.....	10
Sense-making.....	11
Détection de signaux faibles.....	12
Analyse de réseaux.....	12
Communication narrative.....	13
Contrôle de processus empirique.....	13
Gestion de contraintes.....	14
Prototypes.....	14
La boucle OODA.....	15
Scrum selon le Toyota Way.....	15
3b. Leadership distribué.....	16
Sécurité psychologique.....	17
Écoute active.....	17
Intention du leader.....	18
Modèles mentaux partagés.....	18
Cartes de Wardley.....	19
Prise de décision.....	19
Parti pris pour l'action.....	20
Collaboration.....	20
Coaching et mentorat.....	21
Facilitation complexe.....	21
Conception organisationnelle.....	22
3c. La science d'équipe.....	23
Entraînement au travail en équipe.....	23
Conception centrée sur l'humain.....	24

Conception d'équipe	24
Identification des objectifs	25
Conscience situationnelle.....	25
Développement des cognitions	25
Conditions influentes	26
Apprentissage en équipe	27
Efficacité d'équipe	27
Red Teaming	28
Systèmes multiéquipes.....	28
Théorie du Système de Flow ^{MC}	30
Application du Système de Flow ^{MC}	31
Références.....	32

Le but du Système de Flow^{MC}

L'atteinte d'un état de flow se produit lorsque les organisations/institutions produisent des résultats avec des contraintes (p. ex., structure, processus, effets environnementaux) qui permettent à leur personnel de se concentrer sur ses interactions en interne et avec la clientèle. En fin de compte, le flow (que nous aurions pu traduire par *ruissèlement* dans ce guide) fait en sorte que les employés se concentrent sur l'acte de faire plutôt que de combattre ou de subir les frictions de l'organisation.

De nombreuses méthodes de gestion de projet et de cadres agiles se concentrent sur le travail à faire et l'illusion de planifier sans tenir compte de la façon dont une organisation est structurée pour supporter ces activités. Les organisations/institutions mettent en place des équipes, mais ne parviennent pas à développer les compétences de travail en équipe ni à restructurer leur hiérarchie pour maximiser les avantages induits par l'emploi d'équipes. Ces lacunes introduisent des contraintes et des obstacles supplémentaires qui empêchent les organisations/institutions d'atteindre un état de flow.

Le Système de Flow^{MC} fournit un système réimaginé dédié aux organisations pour comprendre la *complexité*, adopter le travail en équipe et mettre en place des structures de leadership autonomes basées sur les équipes.

Définition du Système de Flow^{MC}

Le Système de Flow^{MC} permet la croissance des entreprises en éliminant les activités sans valeur ajoutée, en favorisant un environnement propice à l'innovation et à la création rapide de valeur, et en minimisant le délai de mise sur le marché.

Le Système de Flow^{MC} est une approche holistique basée sur le *flow* pour délivrer la 1^{re} valeur au client. Il est construit sur la base du système de production Toyota (TPS pour « Toyota Production System » en anglais), ainsi qu'une nouvelle structure à triple spirale connue sous le nom de l'ADN des Organisations^{MC}.

Le Système de Flow^{MC} permet de comprendre les différentes méthodes, modèles, pratiques et techniques qui permettent aux organisations ou aux institutions d'atteindre leurs résultats souhaités.

Une brève histoire du Système de Flow^{MC}

Le Système de Flow^{MC} a évolué depuis l'apparition de la livraison de produits dans des environnements non linéaires, également appelés environnements complexes ou *complexité*. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux réalisés entre 1948 et 1975 sur le système de production Toyota (également connu sous le nom de Lean), et sur le *Toyota Way*, publié pour la première fois en 2001 par Toyota. Le Système de Flow^{MC} est l'évolution de la *pensée lean*, que nous appelons la *pensée flow*.

Le système de production Toyota est devenu un modèle pour les organisations qui souhaitent atteindre l'excellence de fabrication au plus haut niveau de qualité réalisable. Ce système se concentre principalement sur le client. Il est construit sur les piliers du *Jidoka* et du *juste-à-*

temps. Le *Jidoka* représente la possibilité d'arrêter une machine ou un processus quand un problème survient. Le *juste-à-temps* comprend l'élimination des déchets par la suppression des activités sans valeur ajoutée.

Le fondement du système de production Toyota est la *normalisation*, qui établit des processus répétitifs et prévisibles, et *Kaizen*, la philosophie de l'amélioration continue. Le système de production Toyota est devenu le système de référence lorsqu'il s'agit d'une fabrication linéaire et répétitive. Cependant, il est limité lorsqu'il s'agit de problèmes ambigus, de processus hautement variables, non linéaires et imprévisibles, autant de caractéristiques de la *complexité*.

Le Toyota Way 2001 clarifie les valeurs et les méthodes d'entreprise que tous les employés devraient adopter. Décrit comme les *principes directeurs* de Toyota, le Toyota Way se symbolise par les piliers de l'*amélioration continue* et du *respect des personnes*.

Toyota n'est jamais complètement satisfaite de la situation dans laquelle elle se trouve et s'efforce continuellement d'améliorer ses pratiques en proposant de nouvelles idées et en responsabilisant sa main-d'œuvre. Toyota respecte ses employés, ses actionnaires et ses parties prenantes, et est convaincue que des individualités talentueuses et un bon travail en équipe créent son succès. La culture d'une organisation, son épine dorsale, doit évoluer dans un marché en constante mutation.

Les créateurs du Système de Flow^{MC} ont reconnu que les outils et les cadres de travail existants ne pouvaient pas adresser la complexité de manière holistique, car les organisations ne sont pas adaptées pour fonctionner dans des environnements instables et ambigus. Ils ont également reconnu que la *pensée complexe* est différente de la *pensée lean*, et que de nouvelles approches et compréhensions sont nécessaires.

Les créateurs du Système de Flow^{MC} reconnaissent tous les grands esprits qui ont créé la pensée que nous suivons aujourd'hui (ils sont trop nombreux pour les mentionner ici) et ont préservé le système de production Toyota et le Toyota Way comme l'inspiration et le fondement du Système de Flow^{MC}.

Principes fondamentaux du Système de Flow^{MC}

Le Système de Flow^{MC} est constitué de 3 principes fondamentaux.

1. Le client avant tout.
2. Flow de valeur.
3. La Triple Spirale du Flow^{MC} :
 - a. Pensée complexe
 - b. Leadership distribué
 - c. Science d'équipe

1. Le client avant tout

Depuis 1946, Toyota Motor Corporation a toujours placé sa clientèle au premier plan. En mai 1946, Shotaro Kamiya, le premier président de *Toyota Motor Sales Co Ltd. Japan* a été le premier dirigeant de Toyota à déclarer publiquement que « le client doit *toujours* être au centre des préoccupations ».

Cette promesse du client avant tout a été inscrite dans le système de production Toyota et *Le Toyota Way* depuis. La prise en compte des besoins du client est fondamentale pour déterminer l'orientation et la stratégie de l'organisation. La promesse du client avant tout produit trois résultats :

1. La meilleure qualité.
2. Le plus faible coût.
3. Le plus court délai.

Le Système de Flow^{MC} reconnaît que cela est toujours valable aujourd'hui et qu'aucune organisation ou institution ne réussira à long terme si elle n'est plus attentive à son client. Le Système de Flow^{MC} met également en évidence les composantes du *respect de l'humanité* et du *respect des personnes* comme éléments essentiels pour assurer la promesse du client avant tout de manière éthique.

Le respect de l'humanité est une composante fondamentale du TPS, et le respect des personnes est un pilier clé du Toyota Way, au même titre que la philosophie de l'amélioration continue. Chez Toyota, le respect de l'humanité consiste à allier l'énergie humaine à des opérations significatives et efficaces en abolissant les opérations inutiles [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Une approche clé est « *Monozukuri wa hitozukuri* », qui se traduit par « développer des produits par le biais du développement des personnes ».

Nous comprenons que sans le client, nous n'avons ni employés, ni investisseurs, ni actionnaires, ni investissements pour le développement communautaire. Cela commence par le client avant tout.

2. Flow de valeur

Une fois qu'un client existe, l'accent est mis sur le maintien de ce client. Maintenir un client exige qu'une organisation puisse se configurer pour poursuivre le flow de valeur vers ce client.

Le flow est un concept en évolution avec des connaissances acquises dans de multiples domaines d'études (p. ex., anthropologie, biologie, écologie, physique, psychologie, science d'équipe). En tant qu'état évolutif, la configuration d'un système doit évoluer, s'adapter et se transformer en de nouvelles structures qui permettent de fournir des processus transparents, sans contrainte limitante, capables de fonctionner dans des environnements disruptifs et complexes.

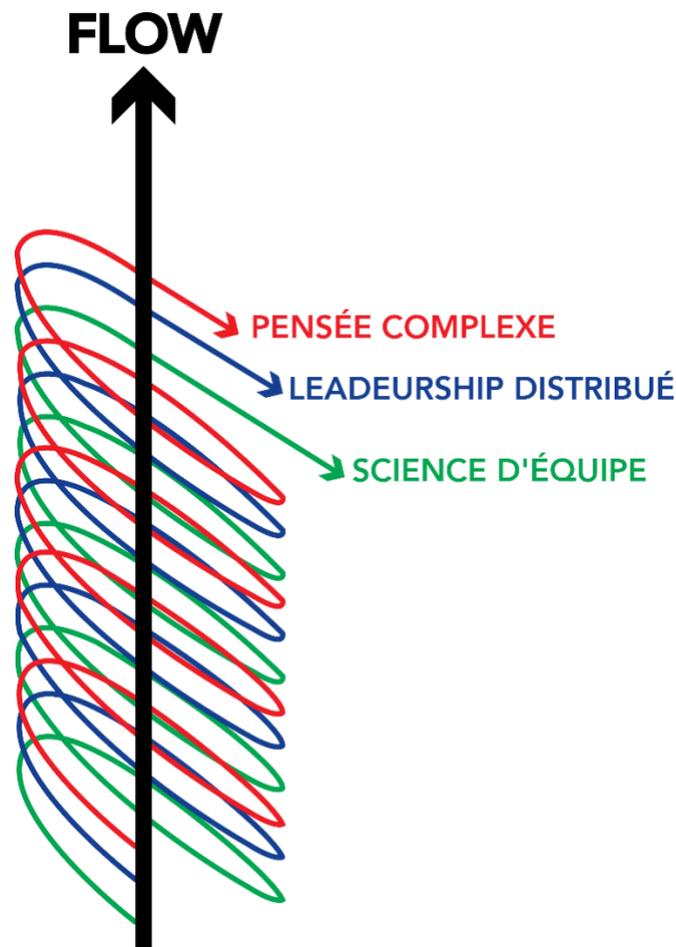
Le flow est un mouvement social collectif dans lequel les individus ou les agents apprennent à comprendre et à réagir à leur environnement afin d'atteindre les objectifs de livraison de valeur au client.

Dans le Système de Flow^{MC}, à mesure que les composantes de la pensée complexe, du leadership distribué et de la science d'équipe deviennent de plus en plus interconnectées au fil du temps, le flow devient plus harmonieux et naturel. À ce stage, on dit qu'un *état de flow* est atteint.

La création d'un flow de valeur exige que les organisations se configurent de façon à favoriser les résultats du client avant tout.

3. La Triple Spirale du Flow^{MC}

La Triple Spirale du Flow^{MC} est constituée de trois brins individuels d'ADN organisationnel : la pensée complexe, le leadership distribué et la science d'équipe. Ils forment l'ADN des Organisations^{MC}.



La Triple Spirale du Flow^{MC} correspond à la nature interconnectée des trois spirales (pensée complexe, leadership distribué et science d'équipe). La triple spirale identifie les interactions entre et parmi les agents (p. ex., personnes, machines, événements) qui émergent dans de nouveaux schémas, réseaux et connaissances pour faire progresser la capacité d'une organisation à être plus novatrice, adaptative et agile lorsqu'elle fonctionne dans des environnements complexes.

La mise en œuvre de la Triple Spirale du Flow^{MC} exige un certain niveau de transformation organisationnelle pour avoir lieu. Un changement est nécessaire pour s'assurer que chacune des trois spirales est réellement interconnectée, synchronisée et intégrée dans la structure d'une organisation, permettant un mouvement fluide de l'idéation à la livraison de la valeur au client.

Le flow est obtenu par les interactions des agents dans un environnement sans contrainte lorsqu'ils utilisent les méthodes, techniques et outils identifiés sous chacune des spirales du Système de Flow^{MC} — en reconnaissant que les besoins de chaque organisation/institution sont différents. Ces différences conduisent chaque organisation/institution à mettre en œuvre diverses méthodes, diverses techniques et divers outils pour atteindre un état de flow correspondant à ses ambitions.

Le but du Système de Flow^{MC} n'est pas d'utiliser, de pratiquer et de maîtriser toutes les méthodes, techniques et outils énumérés. Il est essentiel cependant que chaque organisation ou institution trouve les meilleures méthodes, techniques et outils de chacune des trois spirales pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. La mise en œuvre de nouvelles pratiques par l'interconnexion des trois spirales en un seul système cohésif assure un flow sans interruption.

Le concept de flow est un processus évolutif, car les composantes de la pensée complexe, du leadership distribué et de la science d'équipe deviennent de plus en plus interconnectées au fil du temps. Le flow devient encore plus fluide, naturel et discret.

3a. Pensée complexe

La première spirale de la Triple Spirale du Flow^{MC} est la pensée complexe.

La pensée complexe est une nouvelle forme de pensée pour aider à comprendre l'incertitude et les systèmes adaptatifs complexes. Il est d'abord essentiel de comprendre que tout n'est pas prévisible en raison des inconnues inconnues qui sont présentes dans les environnements complexes. Ces derniers comportent de multiples états possibles, variant d'une situation à l'autre, et peuvent changer rapidement de conditions en peu de temps. C'est la compréhension de la diversité dans un environnement qui est essentielle à la pensée complexe. Une fois que la diversité de l'environnement a été identifiée, la pensée complexe peut être appliquée.

La pensée complexe comporte deux étapes principales :

Étape 1 : Comprendre les caractéristiques des systèmes complexes.

Étape 2 : Avoir une vision du monde ou une perspective selon laquelle les systèmes, les entités et les événements sont des systèmes adaptatifs complexes.

Opérer dans un environnement complexe est un processus exploratoire où l'ensemble n'est pas compris complètement. La pensée complexe aide en partie à se concentrer sur ce qui ne peut être expliqué plutôt que sur ce qui peut l'être. En raison de l'ambiguïté, de l'incertitude et des inconnues qui sont présentes dans la *complexité*, des méthodes, techniques et outils spécifiques ont été identifiés pour aider à naviguer sur ces eaux.

Les méthodes, techniques et outils pour la spirale de la pensée complexe comprennent :

- Les systèmes adaptatifs complexes,

- Le cadre de travail Cynefin®,
- Le *sense-making*,
- La détection de signaux faibles,
- L'analyse de réseaux,
- La communication narrative,
- Le contrôle de processus empirique,
- La gestion des contraintes,
- Les prototypes,
- La boucle OODA,
- Scrum selon le Toyota Way.

Systèmes adaptatifs complexes

Définition

Les systèmes adaptatifs complexes (Complex Adaptive Systems - CAS) sont des systèmes dynamiques, ouverts et autoorganisés, avec des contraintes ou des limites perméables, qui interagissent avec des mécanismes d'apprentissage pour devenir adaptatifs. Les systèmes adaptatifs complexes sont dynamiques, apprennent continuellement à s'adapter aux forces extérieures et adoptent de nouveaux états lorsque nécessaires pour répondre à des besoins environnementaux uniques.

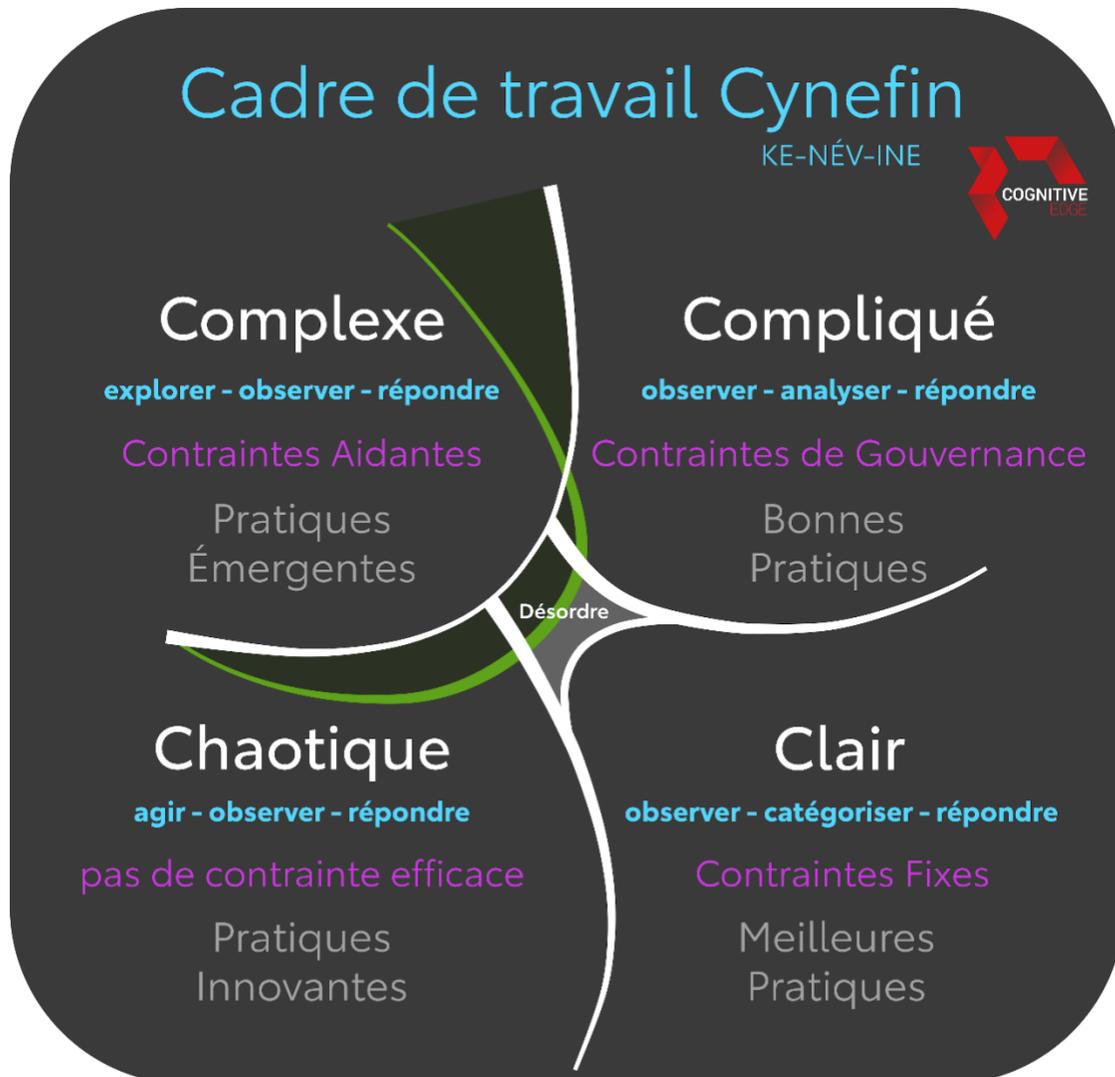
Explication

Plusieurs systèmes sociaux ont été décrits comme étant un système adaptatif complexe. Par exemple, les systèmes adaptatifs complexes incluent l'entrepreneuriat, les gouvernements, les organisations, les équipes et même les sociétés.

Caractéristiques

Les systèmes adaptatifs complexes présentent les caractéristiques suivantes :

- ils ont une *dépendance au sentier*,
- ils ont une histoire,
- ils sont non linéaires,
- ils incluent des résultats émergents,
- leurs processus sont irréductibles,
- ils sont adaptatifs, ils opèrent entre l'ordre et le chaos, et
- ils s'autoorganisent [1].



Définition

Le cadre de travail Cynefin®, par David Snowden [2] [3], comprend cinq domaines distincts. Le cadre de travail sert principalement à examiner la dynamique des situations, des décisions, des perspectives, des conflits et des changements pour arriver à un consensus et prendre des décisions dans l'incertitude.

Ces domaines permettent de clarifier le type de méthodes, d'outils ou de techniques qui peuvent être nécessaires pour opérer dans chacun d'eux.

Le cadre permet aux leaders de voir les choses sous un nouvel angle, d'assimiler des concepts complexes et d'adresser les problématiques et les opportunités du monde réel. L'utilisation du cadre de travail Cynefin® peut aider les leaders à comprendre dans quel contexte ils se trouvent afin qu'ils puissent prendre de meilleures décisions et éviter les problèmes qui peuvent survenir lorsque leur style de management actuel les amène à commettre des erreurs.

Cynefin® (prononcé « ke-név-ine ») est un terme gallois qui signifie que les multiples facteurs de notre environnement et de nos expériences nous influent d'une manière que nous ne pouvons jamais comprendre.

Explication

Lorsqu'il s'agit de problèmes complexes, comme le changement climatique, le problème est mal défini et la solution est inconnue. Les éléments qui mènent aux problèmes que nous connaissons avec le changement climatique sont également inconnus. Les méthodes, techniques et outils utilisés pour les problèmes dans le domaine complexe sont radicalement différents de ceux que l'on trouve dans le domaine simple.

Le cadre de travail Cynefin® nous permet de classer les problèmes en domaines qui nous permettent de sélectionner les outils appropriés qui peuvent être utilisés pour résoudre ces problèmes. Par exemple, dans les domaines simples ou compliqués, nous pouvons choisir des outils *lean*, alors que dans le domaine complexe, nous pouvons avoir besoin du *sense-making*.

Caractéristiques

Les domaines de connaissance pour le cadre de travail Cynefin® comprennent les domaines simple/évident, compliqué, complexe, chaotique et désordonné. Il s'agit d'un cadre décisionnel. Fin 2019, David Snowden a suggéré de renommer le domaine simple/évident en domaine clair.

Sense-making

Définition

Le *sense-making* (en français, le fait de donner du sens) est une technique conçue pour aider à la compréhension de problèmes et de situations ou d'environnements complexes. Le *sense-making* aide à la constitution d'états des lieux d'un environnement dans lequel les individus et les groupes peuvent commencer à élaborer des [modèles mentaux partagés](#) pour mieux comprendre l'environnement ou le problème complexe.

Explication

Dans les environnements complexes, [la communication narrative](#) aide à comprendre les conditions de l'environnement ou de la situation. Lors d'une lutte contre un incendie, les équipes de pompiers communiquent continuellement leur vision de leur environnement aux autres membres de l'équipe, ce qui aide chacun d'eux à comprendre la situation actuelle. Ces états des lieux, provenant de plusieurs membres de l'équipe, aident cette dernière à comprendre son environnement.

Caractéristiques

Le *sense-making* comprend les caractéristiques suivantes : « une interaction et des échanges (du social), des cadres de référence plus précis (une identité), des expériences passées pertinentes (des rétrospectives), des détails négligés dans l'environnement actuel (des indices), une mise à jour des impressions qui ont changé (du continu), des scénarios plausibles de ce qui pourrait arriver (des probabilités) et des actions qui clarifient la réflexion (des mises en œuvre) » [4]. Le *sense-making* est plus efficace lorsqu'il est réalisé en temps réel.

Détection de signaux faibles

Définition

La détection de signaux faibles est une méthode qui permet de détecter des signes de changements à venir à un stade précoce et qui consiste à identifier les opportunités et les menaces qui existent dans l'environnement. La détection de signaux faibles est essentielle pour identifier les premiers signes de problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables et c'est une méthode qui peut détecter des signes de changements futurs rapidement.

Les signaux faibles sont un indicateur important de changement et doivent être pris en considération. Des changements soudains et inhabituels dans une organisation peuvent menacer n'importe quelle partie de cette dernière. Des changements non signalés pourraient entraîner un important revers de bénéfices ou la perte de nouvelles opportunités [5]. Sonder et surveiller en permanence son environnement peut permettre de détecter rapidement des menaces qui, autrement, n'auraient pas été perçues.

Explication

Être capable de détecter les menaces d'un marché avant que les mesures préventives ne soient considérées comme inefficaces est une forme de détection de signaux faibles. La détection de signaux faibles est nécessaire pour les environnements à sécurité critique. Des outils et des techniques doivent être mis en place pour détecter ces signaux faibles afin d'assurer la pérennité d'une organisation ou d'une institution. Si le management est réceptif aux signaux faibles, beaucoup peut être fait bien avant que la menace ne devienne tangible et concrète.

Caractéristiques

La détection de signaux faibles consiste à balayer en permanence l'environnement en utilisant différentes perspectives (des points de vue interdisciplinaires) pour identifier tout comportement, signal ou évènement anormal au contexte, qu'il soit interne ou externe.

Analyse de réseaux

Définition

Les systèmes ouverts, tels que les systèmes adaptatifs complexes, peuvent être visualisés et analysés comme un réseau. L'analyse de réseaux permet de visualiser les interactions ou les liens entre les composantes, comme les interactions entre les équipes ou entre les organisations. L'analyse des réseaux peut servir à élaborer des méthodes pratiques pour assurer un flow d'information suffisant entre les systèmes et les agents.

Explication

L'analyse de réseaux a été utilisée pour analyser de nombreux types de réseaux différents, tels que la culture, la nature, le cerveau, les organismes, l'économie et l'écologie [6]. L'analyse de réseaux a été utilisée pour identifier les personnes clés dans les unités organisationnelles qui détiennent des informations essentielles au succès de l'organisation. Il est nécessaire de comprendre comment ces divers réseaux communiquent, collaborent, partagent et stockent l'information pour assurer une conception organisationnelle efficace.

Caractéristiques

L'analyse de réseaux est flexible dans le sens où elle peut analyser des paires (p. ex., de coéquipier à coéquipier), des nœuds (p. ex., supérieur hiérarchique, équipe, organisation) et des réseaux (p. ex., un supérieur hiérarchique et son subordonné ou l'équipe et une autre équipe). L'analyse de réseaux permet de visualiser les relations, les liens ou les interactions entre chaque ensemble de paires, de nœuds et de réseaux.

Communication narrative

Définition

Création de connaissances par l'externalisation de la compréhension propre des personnes, c'est-à-dire ce que signifie pour elles une chose ou un événement particulier. Grâce à cette communication (un compte rendu oral ou écrit d'événements reliés), nous pouvons commencer à former une représentation plus significative de ce qui se passe dans des environnements complexes.

Explication

Un jury dans le système judiciaire prend fréquemment des décisions basées sur les témoignages auxquels il est exposé pendant un procès. Les membres du jury essaient de donner un sens à ces témoignages dans leurs délibérations. La décision du jury pourrait être considérée comme une synthèse de ces témoignages. Pour une entreprise, la collecte des témoignages de ses employés peut lui permettre de comprendre son climat actuel.

Si nous demandons aux employés d'écrire un titre de journal et un reportage sur un thème ou une problématique importante, nous sommes alors en mesure de faire la synthèse des thèmes et tendances communs qui peuvent éclairer la prise de décisions, la stratégie et la planification future.

Caractéristiques

La communication narrative est souvent exprimée par des artefacts, des écrits, des enregistrements, le langage, des métaphores et des témoignages.

Contrôle de processus empirique

Définition

La science est un processus qui met à l'épreuve les théories qui expliquent ou prédisent un phénomène ou une problématique. Ce processus empirique comprend de nombreuses méthodes et procédures différentes qui sont valides, fiables et rigoureuses — elles ont été testées et validées au fil du temps. Les processus empiriques sont objectifs et tentent d'éliminer la subjectivité et les préjugés humains de tout résultat décisionnel. L'expérimentation est considérée comme fondamentale pour la compréhension de notre environnement, elle permet de mieux comprendre l'inconnu et ce qui ne peut être observé.

Explication

La science fournit une panoplie d'exemples qui montrent, non seulement comment les processus empiriques font progresser les nouvelles connaissances, mais aussi comment les résultats de recherches empiriques peuvent remettre en question les croyances, les pratiques et les dogmes actuels. Un exemple dérivé est le PDCA (de l'anglais « Plan, Do, Check, Act »), un processus

itératif en quatre étapes pour contrôler et permettre l'amélioration continue des processus et des produits.

Caractéristiques

Les processus empiriques varient d'une discipline à l'autre et nécessitent une forte implication [7] des éléments suivants : identification du problème, définition du problème si possible, théorisation, mesure, observation, analyse, interprétation et rapport.

Gestion de contraintes

Définition

Les contraintes sont des limitations ou des restrictions qui affectent le comportement des agents. Les contraintes sont issues d'elles-mêmes et construites cognitivement. Il est essentiel pour toute équipe ou organisation en environnement complexe de prendre conscience des contraintes existantes. Pour qu'une organisation fonctionne efficacement, il est nécessaire de parvenir à éliminer les contraintes inutiles. Les contraintes peuvent être aidantes ou limitantes.

Les contraintes aidantes permettent aux agents de faire quelque chose qui ne serait pas possible autrement. Les contraintes limitantes empêchent les agents de faire quelque chose, ou ne leur permettent de faire que d'une certaine manière.

Explication

Pour permettre et optimiser le flow dans une organisation, nous devons limiter le nombre de contraintes limitantes tout en optimisant les contraintes aidantes. Une contrainte aidante permet à un agent d'agir avec une prise de décision autonome, mais à l'intérieur de limites définies pour éviter des résultats indésirables. Une contrainte aidante est une valeur ajoutée. Le fait d'être dirigé, mandaté ou requis par des organismes de réglementation exige souvent des contraintes limitantes. Une contrainte limitante n'a généralement pas de valeur ajoutée.

Caractéristiques

La communication narrative, le développement de modèles mentaux partagés, le partage de récits et l'identification de signaux faibles sont des techniques de gestion de contraintes efficaces.

Prototypes

Définition

Un prototype est une représentation, un modèle physique ou une formule d'un problème complexe. Grâce à des essais et des perfectionnements continus, les prototypes rendent concrètes les parties d'un problème complexe, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de la *complexité*.

Explication

Plutôt que de concevoir un modèle automobile complet pour une nouvelle clientèle (p. ex., une voiture autonome), il est moins coûteux et plus efficace de commencer par identifier chaque composant pour trouver ce qui est souhaitable/acceptable pour les clients, plutôt que de construire une voiture entière tout de suite.

Caractéristiques

Les prototypes peuvent prendre la forme d'une expérience, d'un modèle (informatique ou physique) ou d'une formule (de calcul). Un prototype doit avoir un certain rapport ou relation avec l'ensemble. Un prototype peut aider à comprendre l'ensemble en modélisant ce qui est habituel (les composantes connues) pour comprendre ce qui est inhabituel (les inconnues) [8].

La boucle OODA

Définition

La boucle « Observer, s'Orienter, Décider, Agir » (OODA) est un processus de décision non linéaire, un guide pour l'action. La boucle OODA représente 40 ans de travail du colonel John Boyd de l'US Air Force qui a combiné les enseignements de l'aviation militaire, de la stratégie, de la science, des premières réflexions sur la complexité et du système de production Toyota.

Explication

La boucle OODA est un processus de prise de décision. Il veille à ce que toutes les informations pertinentes disponibles soient perceptibles et apprend à un observateur comment s'orienter pour prendre des décisions efficaces. Une fois que les bonnes décisions sont établies, il permet l'exécution rapide de ces décisions. Toutefois, il est possible d'agir dans un premier temps, puis d'observer et de s'orienter en fonction des résultats de l'action, ce qui alimentera la prise de décision future.

La boucle OODA favorise les processus implicites de prise de décision plutôt que les processus explicites. Elle inclut des boucles du *sense-making* (l'observation et l'orientation) pour faire la distinction entre les décisions et les résultats lors de la mesure des performances individuelles et organisationnelles. La boucle OODA est décrite comme « un processus évolutif, ouvert à tous et instable constitué d'autoorganisation, d'émergence et de sélection naturelle » [9].

Caractéristiques

La boucle OODA peut commencer à n'importe quel stade de la boucle et dépend du problème ou de la situation en cours. Les composantes de la boucle OODA sont l'observation, l'orientation, la décision et l'action, et c'est un cycle itératif. Le point central de la boucle est l'orientation — ces heuristiques, préjugés cognitifs et croyances établies qui déterminent la façon dont les individus et les organisations observent, décident et agissent.

Scrum selon le Toyota Way

Définition

Programme de formation qui est conçu pour aider les employés et les organisations à devenir agiles, et ce de manière émergente grâce à des compétences d'identification et de définition des problèmes, à des portraits client, à des compétences de travail en équipe, à des compétences de planification et d'estimation, et pour acquérir des techniques de visualisation. Il permet aux organisations de comprendre les frontières entre les approches de *pensée systémique* et les stratégies de *pensée complexe* par l'application du cadre Scrum comme schéma comportemental, ainsi qu'une gamme d'outils et de compétences cognitives.

Explication

Les départements/divisions des organisations apprennent à fonctionner plus efficacement en tant qu'équipes fonctionnelles performantes grâce à leur apprentissage utilisant les techniques de la formation Scrum selon le Toyota Way.

Caractéristiques

Scrum selon le Toyota Way peut être caractérisé par la mise en œuvre ou le perfectionnement de divers outils, techniques et concepts.

3b. Leadership distribué

Le concept de leadership distribué implique un leadership qui s'étend horizontalement, verticalement et à chaque niveau d'une organisation. Le leadership commence par l'individu, le modèle de leadership devient ensuite une construction collective.

Le leadership est développé et pratiqué au niveau individuel avec des techniques d'acquisition de leadership et d'efficacité personnelles. Le leadership partagé devient le modèle de leadership de l'équipe, avec un modèle de leadership fonctionnel agissant comme une supervision sur les équipes.

Le leadership fonctionnel considère la relation leader-équipe par opposition à la plupart des modèles de leadership qui considèrent la dyade leader-suiveur. Le leadership fonctionnel, aussi appelé *boundary spanning* (ou décroisement), s'utilise sur les frontières entre des équipes et entre des équipes et des systèmes multiéquipes. Leurs rôles et responsabilités consistent notamment à fournir des ressources, à favoriser les interactions, à coordonner les activités et à harmoniser les objectifs, pour n'en nommer que quelques-uns. Au niveau de l'exécutif ou des cadres supérieurs, le leadership peut rester dans sa structure hiérarchique traditionnelle si on le souhaite.

La recherche a montré que de nombreuses structures d'équipe et systèmes multiéquipes ont bien fonctionné en utilisant un style hybride de leadership. Un modèle de leadership hybride ou recomposé est intégré au Système de Flow^{MC}. Ce modèle de leadership hybride intègre des éléments des théories de leadership suivantes qui se sont avérées efficaces dans les structures organisationnelles d'équipe et dans les environnements complexes : le leadership stratégique, le leadership opérationnel et le leadership global.

Le but n'est pas que chaque organisation mette en œuvre les trois modèles de leadership à son niveau exécutif, mais qu'elle mette en œuvre les éléments de chaque théorie de leadership qui répondent aux besoins de l'organisation de manière à soutenir au mieux les structures d'équipe décrites précédemment. Les besoins varient d'une organisation à l'autre et chaque organisation doit déterminer quelles parties et caractéristiques du leadership sont les mieux adaptées à ses besoins organisationnels.

L'hélice du leadership distribué dans le Système de Flow^{MC} fournit un processus qui réveille en permanence les leaders au sein d'une organisation, permettant au leadership collectif d'émerger au sein d'une organisation qui est capable de prendre des mesures audacieuses et inhabituelles dans une industrie.

Les méthodes, techniques et outils de l'hélice du leadership distribué sont les suivants :

- La sécurité psychologique
- L'écoute active
- L'intention du leader
- Les modèles mentaux partagés
- Les partis pris pour l'action
- La collaboration
- Le coaching et le mentorat
- La facilitation complexe
- La conception organisationnelle

Sécurité psychologique

Définition

Les environnements psychologiquement sûrs sont ceux où les membres de l'équipe et les collaborateurs peuvent librement exprimer leurs opinions et poser des questions sans être ridiculisés ou réprimandés. La meilleure illustration est lorsque les membres de l'équipe et les collaborateurs sont libres d'être francs [10] tant que leurs opinions et leurs critiques restent professionnelles. La sécurité psychologique élimine une culture de la peur.

Explication

Dans le système de production Toyota, le personnel peut tirer librement sur l'Andon. L'Andon est une corde qui court sur toute la longueur de la ligne de production. C'est aussi parfois un bouton que le personnel peut activer pour arrêter la production et avertir le management en cas de problème important ou éventuel.

Le personnel tire librement sur la corde d'Andon lorsqu'il constate un problème sans craindre d'être réprimandé ou puni pour avoir arrêté la production. La corde d'Andon est une métaphore pour un environnement de travail psychologiquement sûr. Dans cet environnement, le personnel est libre d'enquêter pour assurer que les bonnes décisions ou actions sont prises. L'Andon permet également de s'assurer que ce sont les bonnes personnes qui prennent ces mesures.

Caractéristiques

La sécurité psychologique présente les caractéristiques suivantes : une exigence commune, un but commun, la confiance d'être entendu, l'acceptation de l'échec et l'apprentissage continu [10].

Écoute active

Définition

Le leadership implique l'écoute au même titre que la parole. L'écoute active est une caractéristique essentielle du leadership qui peut être approfondie. Il s'agit d'un modèle d'écoute qui vous permet de rester positivement engagé dans la conversation. C'est le processus qui consiste à écouter attentivement pendant que quelqu'un d'autre parle, à paraphraser et à méditer sur ce qui a été dit, et éviter de porter un jugement ou de donner un conseil.

Explication

Les leaders doivent écouter pour percevoir les problèmes que rencontrent leurs suiveurs. Les interactions entre les leaders et leurs suiveurs ne doivent pas seulement prendre la direction du

leadeur. Un leadeur doit interagir avec ses suiveurs pour comprendre leurs problèmes, et doit aussi parler avec eux pour inculquer un but et un sens dans leur travail.

La corde d'Andon est à nouveau un excellent exemple où l'écoute active se produit. L'activation de la corde d'Andon amorce une série d'interactions entre le leadeur ou le superviseur et l'employé. Ces interactions impliquent une part égale d'écoute et de discussion de la part des deux parties pour comprendre et résoudre le problème.

Caractéristiques

L'écoute active aide les leadeurs dans leur processus de prise de conscience grâce à l'écoute et la parole, à la construction de la confiance, à l'établissement de relations, à la visibilité des préoccupations, aux questionnements spécifiques et à l'utilisation de brèves affirmations. L'écoute active aide les processus cognitifs de chacun à mieux comprendre les besoins des autres plutôt que de se concentrer sur ses idées et préjugés.

Intention du leadeur

Définition

L'intention du leadeur se concentre sur le résultat souhaité plutôt qu'un cheminement précis. Grâce à la compréhension de l'intention du leadeur et du résultat souhaité, les individus et les équipes sont libres d'agir au besoin, tant qu'elles gardent à l'esprit ce résultat. Il n'y a pas une seule bonne façon d'atteindre un résultat, et grâce au modèle présenté comme l'intention du leadeur, les individus et les équipes sont libres de trouver leur chemin.

Explication

Associées à l'intention du commandant, les escouades militaires ont une idée générale de l'objectif global. Cependant, lorsqu'elles sont engagées, il y a trop d'inconnues pour suivre un plan détaillé. Les escadrons sont libres de modifier leur plan d'action au besoin pour atteindre leur objectif final.

Caractéristiques

Les caractéristiques de l'intention du leadeur sont la planification, l'analyse de la mission, l'élaboration, l'analyse, la comparaison et l'approbation du plan d'action suivi d'une revue finale. L'intention d'un leadeur est l'expression personnelle du but dans les résultats souhaités. Il doit être clair, concis et facile à comprendre. Il peut aussi inclure la façon dont le leadeur envisage de prendre une décision, ainsi que le bilan ou les conditions qui attestent l'atteinte du succès.

Modèles mentaux partagés

Définition

Un modèle mental partagé est le développement d'une compréhension, d'une perception ou d'une connaissance collective d'une situation ou d'un processus partagé entre les membres de l'équipe.

Explication

Lorsque les membres de l'équipe commencent un travail planifié dans lequel chaque membre a une compréhension différente de l'objectif de l'équipe, cela indique que l'équipe n'a pas

développé un modèle mental partagé. Les membres de l'équipe doivent pouvoir discuter de toutes les tâches et de tous les objectifs afin que chacun ait une compréhension similaire et pertinente. Des techniques efficaces de planification et de briefing doivent être en place pour aider à développer des modèles mentaux partagés.

Caractéristiques

Cette compréhension collective implique que les membres aient une compréhension commune du problème, des définitions, des processus, des objectifs et des ressources.

Cartes de Wardley

Définition

Les techniques de visualisation sont essentielles pour comprendre la *complexité*. Les cartes de Wardley représentent le paysage et la structure d'une entreprise de commerce ou de service. Ces derniers permettent de cartographier les composantes qui répondent aux besoins du client. Elles mettent en évidence les tendances non observables, ce qui permet de prendre conscience de la situation.

Les cartes de Wardley portent le nom de Simon Wardley qui prétend les avoir créées en 2005.

Explication

Une carte de Wardley est tracée pour mettre en évidence les processus de développement d'un produit. La carte identifie, sur l'axe des abscisses, l'évolution en fonction du temps de chaque processus impliqué dans le développement du produit. Les processus visibles pour le client sont positionnés haut sur l'axe des ordonnées. Les processus essentiellement non visibles pour le client sont positionnés bas sur l'axe des ordonnées.

Lorsqu'elle est cartographiée, l'entreprise peut voir quels processus comprennent des activités sans valeur ajoutée pour le client et lesquels maximisent la valeur pour le client. Ce travail peut permettre aux organisations de recentrer leurs processus pour mieux répondre aux besoins du client.

Caractéristiques

Les cartes de Wardley comprennent les éléments suivants : la visualisation, les spécificités du contexte, la position des composantes et quatre types de mouvement le long de l'axe des ordonnées ; les activités (forte visibilité), les pratiques, les données et les connaissances (faible visibilité) [11].

Prise de décision

Définition

Les équipes pluridisciplinaires et diversifiées sont capables de s'attaquer à des problèmes plus complexes qu'une seule personne seule. Le développement des compétences de prise de décisions en équipe est essentiel pour que les équipes soient capables de fonctionner en autonomie, ce qui permet aux organisations qui en ont la capacité d'être plus adaptatives.

Explication

Une équipe est plus à même d'identifier en temps réel les signaux faibles de diverses origines, ce qui permet aux membres de l'équipe de choisir parmi plusieurs options au moment de prendre une décision. Les décisions ne sont plus attribuables à un seul individu puisqu'elles appartiennent au collectif : l'équipe. La prise de décision en équipe offre une panoplie plus complète d'options parmi lesquelles choisir. Cette panoplie comprend plus de diversité et d'inclusion, comparativement à ce que les individualités pourraient offrir.

Caractéristiques

Plusieurs personnes qui collaborent analysent des problèmes ou des situations, envisagent et évaluent des solutions de rechange et choisissent parmi ces solutions une ou plusieurs options. La prise de décision en équipe implique un accord sur le problème, les ressources disponibles (informations, connaissances, technologies) et les connaissances, compétences et capacités requises au sein de l'équipe pour traiter le sujet.

Parti pris pour l'action

Définition

Technique de leadership qui permet aux dirigeants et aux équipes de prendre leurs propres décisions en période d'incertitude.

Explication

Le parti pris pour l'action consiste à agir sur les idées et à commencer à mettre les changements en œuvre plutôt que de se concentrer sur la discussion autour de ces idées et de ces changements potentiels. Le leader (coach) et l'équipe prennent des décisions ensemble pour définir leur plan d'action afin d'éliminer la concurrence (les forces externes). Les entreprises doivent se concentrer sur le progrès plutôt que sur la poursuite sans fin de la perfection.

Caractéristiques

Les leaders et les équipes agissent de façon autonome, s'autoorganisent et s'adaptent afin de réduire les distractions, de prendre des décisions plus petites, d'arrêter de trop réfléchir et de se concentrer sur une action utile.

Collaboration

Définition

Fait de travailler conjointement avec d'autres personnes, en particulier dans un effort intellectuel. La collaboration est le processus par lequel plusieurs individus ou organisations œuvrent ensemble pour accomplir une tâche ou pour atteindre un but ou un résultat.

Explication

Les équipes sont des collaborations, mais les petits groupes et les départements, les salles de classe, les séances de formation, les rencontres sociales et la politique locale le sont aussi. Les méthodes structurées de collaboration encouragent l'introspection du comportement et de la communication. Ces techniques visent à accroître le succès des collaborateurs lorsqu'ils s'engagent dans la résolution de problèmes complexes. La collaboration est devenue une attente au sein des organisations et implique des membres qui participent à la création et à la diffusion de connaissances.

Caractéristiques

La collaboration implique une communication efficace, de l'écoute active, une planification en équipe, une capacité d'innover, un partage de connaissances, un ensemble de compétences diversifiées, un accès aux ressources, des attentes claires et un objectif commun.

Coaching et mentorat

Définition

Le coaching est un rôle qui aide les employés et les membres de l'équipe à accroître leur capacité leur permettant de gérer leur processus, de développer leur plein potentiel et de devenir autoorganisés.

Explication

Un coach forme et éduque les membres de l'équipe sur la façon de réussir ensemble comme un seul être. Il forme les membres de l'équipe en analysant leur performance, en leur enseignant les compétences pertinentes et en leur fournissant des encouragements, du mentorat et du leadership. Un coach aide les autres à apprendre.

Caractéristiques

Le coach peut être une personne externe, mais il peut aussi être un membre de l'équipe. Le coaching consiste à développer des compétences et des techniques, à motiver l'équipe, à donner un sens et une clarté au travail, à fournir du feedback avec des recommandations d'amélioration, à aider à coordonner les activités et les ressources et à viser à ce que les membres de l'équipe deviennent autoorganisés et autonomes.

Facilitation complexe

Définition

La facilitation complexe est une technique utilisée pour identifier les inconnues en utilisant des groupes cognitivement divers qui sont affectés par le même problème complexe. Cette technique de facilitation retire le facilitateur du processus et s'effectue dans un mode d'autoorganisation. Cette forme de facilitation est contrintuitive et nécessite certaines méthodes de désapprentissage.

Explication

Un exemple de facilitation complexe serait une session d'échange différente du format des conférences ou des séminaires. Une telle session est une séance où les personnes se rencontrent dans une salle de réunion à leur convenance et expriment les questions dont ils souhaitent discuter. Au fil du temps, cette session aboutit à la création d'un ensemble de groupes qui reflètent les préoccupations des participants.

Caractéristiques

La facilitation traditionnelle exige que vous mainteniez un groupe sur la bonne voie pour atteindre un objectif établi, en faisant tout votre possible pour éliminer les obstacles dans le processus et dans le contenu. La facilitation complexe implique le retrait d'un facilitateur officiel, la suppression de tout pouvoir ou titre hiérarchique, nécessite des ruptures et peut parfois être chaotique.

Conception organisationnelle

Définition

La conception organisationnelle est une méthode pas-à-pas qui identifie les aspects dysfonctionnels du flux de travail, des procédures, des structures et des systèmes. Cette méthode les réaligne avec les réalités et objectifs actuels de l'entreprise et les développe ensuite pour mettre au point de nouveaux changements. Ce processus définit la façon dont les organisations sont structurées et dirigées.

Explication

Organisée de façon hiérarchique, plus la structure d'une organisation est compliquée, plus les contraintes limitantes empêchent cette organisation de fournir de la valeur au client. Selon la loi de Conway [12], la structure d'une organisation suit ses lignes de communication. En période d'ambiguïté, de complexité et de perturbation, les organisations ont besoin d'être conçues en utilisant des structures plus plates, elles doivent devenir plus adaptatives et doivent être capables de soutenir les structures d'équipe qu'elles ont récemment mises en place.

Caractéristiques

La conception d'une organisation doit être représentative des employés solitaires, des équipes et des systèmes multiéquipes avec des rôles de leadership qui soutiennent chacune de ces composantes. Une conception organisationnelle doit tenir compte de l'optimisation des activités à valeur ajoutée, facilitant le flow de valeur vers le client. Elle sert le flow de valeur et non l'organisation.

3c. La science d'équipe

La science d'équipe est une discipline qui étudie tout ce qui a trait aux équipes et aux petits groupes sur le lieu de travail (p. ex. les conflits interpersonnels, la dynamique de groupe et hors groupe, la sécurité psychologique des équipes, l'efficacité des équipes).

La science d'équipe reconnaît que les équipes sont dynamiques, interdisciplinaires, multidimensionnelles et que ce sont des systèmes adaptatifs complexes. L'hélice de la science d'équipe dans le Système de Flow^{MC} utilise les sciences d'équipe pour maximiser les avantages de la structuration d'équipes pour aborder les environnements complexes et perturbateurs.

Les méthodes, techniques et outils identifiés pour l'hélice de la science d'équipe comprennent les éléments suivants :

- L'entraînement au travail en équipe
- La conception centrée sur l'humain
- La conception d'équipe
- La conscience situationnelle
- Le développement des cognitions
- Les conditions influentes
- L'apprentissage en équipe
- L'efficacité d'équipe
- La conception d'une équipe rouge
- Les systèmes multiéquipes

Entraînement au travail en équipe

Définition

L'entraînement au travail en équipe est une formation dans laquelle les équipes sont utilisées pour accroître les connaissances procédurales individuelles et la maîtrise d'un travail (travail à la tâche). Cette formation développe également les compétences interpersonnelles (travail en équipe) afin de fonctionner comme une unité ou équipe cohésive (performance). L'entraînement au travail en équipe met l'accent sur l'équipe en tant qu'unité plutôt que de se concentrer sur chaque membre de cette dernière.

Explication

Les recherches ont montré que les équipes ayant reçu un entraînement au travail en équipe ont un meilleur rendement que les équipes sans formation. Les équipes doivent être formées aux techniques de travail en équipe avant de pouvoir devenir des équipes efficaces. Le développement de ces compétences est le seul ingrédient clé qui sépare les équipes à rendement médiocre (sans formation) des équipes à rendement élevé (formées au travail en équipe). Vous ne pouvez pas obtenir des équipes performantes sans développer au préalable des compétences de travail en équipe.

Caractéristiques

L'entraînement au travail en équipe doit :

- identifier les compétences requises pour le contexte,
- se concentrer sur l'apprentissage des compétences requises pour le travail en équipe,

- inclure une formation pour tous les membres de l'équipe réunis,
- inclure des activités de briefing et de débriefing,
- se faire en temps réel, et
- être évaluée pour son efficacité.

Conception centrée sur l'humain

Définition

La conception centrée sur l'humain est un processus qui implique la participation de toutes les parties prenantes au cours des étapes de conception (p. ex., les membres de la collectivité, les clients, les concepteurs, les employés, les fabricants, les fournisseurs). Elle inclut l'élément humain dans la conception d'un nouveau produit et la résolution du problème.

Explication

Les personnes touchées par un problème sont elles-mêmes recrutées pour participer au processus de conception qui vise à résoudre ce problème. Les parties prenantes peuvent également faire partie de l'équipe de conception. La conception centrée sur l'humain fait appel à l'engagement participatif pour aider à mener le processus de conception à sa résolution, au lieu de se concentrer uniquement sur la documentation du problème.

Caractéristiques

Un élément clé de la conception centrée sur l'humain est que l'accent est mis sur le contenu plutôt que sur le fonctionnement, en se concentrant davantage sur la façon dont un produit s'adapte à un environnement particulier plutôt que sur la façon dont il peut fonctionner. Les autres caractéristiques sont l'empathie, l'observation, la collaboration, le cadrage contextuel, l'apprentissage, la visualisation et le prototypage rapide.

Conception d'équipe

Définition

La conception d'équipe est la façon dont elle est composée, en s'assurant qu'elle possède les connaissances, les compétences et les aptitudes requises pour accomplir ses tâches.

Explication

Une conception d'équipe efficace est essentielle à l'exécution ou à l'achèvement efficient des tâches. Un travail en équipe efficace est également vital. Si une équipe est trop grande ou trop petite ou si elle ne possède pas les compétences et les connaissances requises, elle deviendra inefficace. Si l'équipe ne possède pas les compétences requises en matière de travail en équipe (p. ex., compétences en relations interpersonnelles et en gestion des conflits, compétences en matière de motivation), elle deviendra également inefficace. La conception ou la composition d'une équipe détermine son succès.

Caractéristiques

La conception d'équipe se caractérise par les connaissances, les compétences, les attitudes et les capacités des membres qui la composent. Elle se caractérise également par la diversité des connaissances et des expériences de cette équipe, ainsi que la démographie et le mélange culturel de ses membres. Une équipe doit être suffisamment grande pour atteindre ses buts et objectifs,

mais suffisamment petite pour permettre une prise de décision et des activités d'exécution rapides.

Identification des objectifs

Définition

L'identification des objectifs correspond au résultat souhaité après une période donnée. Les objectifs se situent à différents niveaux d'analyse. Les objectifs proches sont propres à chaque équipe, et les objectifs distants relient les objectifs proches aux résultats organisationnels plus larges.

Explication

Les équipes qui se concentrent uniquement sur les objectifs de leur propre équipe ne tiennent pas compte de l'objectif global de l'organisation. Ce comportement sépare davantage l'équipe des autres et risque de perturber les résultats de l'organisation.

Les équipes individuelles disposent d'objectifs spécifiques (objectifs proches) qui les guident vers l'accomplissement d'un but. Ces objectifs doivent être associés aux objectifs organisationnels d'ensemble (objectifs distants) pour former une harmonie. Tous les membres de l'équipe doivent être conscients des deux ensembles d'objectifs et de leurs liens. Les objectifs proches et distants doivent être définis lorsque plusieurs équipes collaborent.

Caractéristiques

Les objectifs de l'équipe doivent être correctement définis, avoir des résultats mesurables et être liés à la raison d'être de l'organisation. Tous les membres doivent savoir comment chaque objectif est lié aux autres.

Conscience situationnelle

Définition

C'est ce qu'une personne perçoit et comprend de ses éléments environnementaux, en tenant compte de ses connaissances qui dictent comment elle va réagir à un événement.

Explication

La conscience situationnelle est la capacité de reconnaître les menaces, les risques et les opportunités en temps réel et de prendre des décisions rapides sur la façon de réagir.

Caractéristiques

La conscience situationnelle se caractérise par la capacité de détecter les signaux faibles, de synthétiser l'information et de créer de nouvelles connaissances.

Développement des cognitions

Définition

Du point de vue individuel, le développement des cognitions implique l'approfondissement des connaissances, des compétences, de la résolution de problèmes et des aptitudes. Cet approfondissement aide les individus à réfléchir sur le monde qui les entoure et à le comprendre.

La cognition partagée se produit au niveau de l'équipe, où ses membres maintiennent un niveau de partage de l'information. Chaque membre doit savoir qui possède quelles connaissances, compétences et expériences avant de réaliser les tâches de l'équipe.

Explication

Les membres d'équipe doivent acquérir une compréhension commune de leurs objectifs et prendre conscience des connaissances et des capacités de leur équipe. Ils doivent également partager l'information pour améliorer le niveau de partage de l'équipe. Ils doivent être capables d'apprendre en tant qu'entité unie, en s'adaptant aux changements à mesure que la cognition de l'équipe évolue.

Caractéristiques

Les cognitions comprennent tous les processus conscients et inconscients par lesquels la connaissance est accumulée, comme la perception, la reconnaissance, la conception et le raisonnement.

Conditions influentes

Définition

Les circonstances sur lesquelles les membres de l'équipe n'ont que peu ou pas de contrôle sont appelées les conditions influentes.

Explication

Les nouveaux membres d'équipe n'ont que peu ou pas de contrôle sur la composition de l'équipe qu'ils rejoignent. Ils doivent s'adapter à l'équipe, compte tenu de la composition actuelle. Les conditions influentes de l'équipe soutiennent les processus fondamentaux de cette dernière (la coopération, le conflit, la coordination, la communication, le coaching, la connaissance, la cohésion, l'efficacité collective et l'identité collective) [13].

Caractéristiques

Les conditions influentes comprennent le contexte, la composition, la culture et la diversité d'une équipe.

Apprentissage en équipe

Définition

L'apprentissage en équipe est un résultat commun des interactions entre les membres de l'équipe.

Explication

Lorsque les membres d'équipe interagissent les uns avec les autres, ils partagent de nouvelles informations qui conduisent à l'apprentissage de toute l'équipe. Les équipes qui ne souhaitent pas partager ces informations, comme les équipes qui ont un faible niveau de santé psychologique, sont incapables d'apprendre et de s'adapter en tant qu'unité cohésive.

Caractéristiques

L'apprentissage en équipe est caractérisé par le dialogue et la discussion, l'amplification de conflits constructifs, l'atténuation de conflits destructeurs, le partage de connaissances, la réflexion continue et la communication des actions.

Efficacité d'équipe

Définition

L'efficacité d'équipe est le moment où ses processus sont alignés sur les exigences des tâches et sont considérés comme optimisés pour produire le résultat souhaité.

Explication

Les équipes efficaces ont développé la capacité d'analyser leur environnement interne aussi bien qu'externe. Lorsqu'on examine ces équipes à haut rendement, on évalue en continu les expériences de chaque membre et on détermine dans quelle mesure ils ont atteint leurs objectifs. Si l'on n'évalue pas les préoccupations de ces personnes, les conflits relationnels sont laissés sans contrôle et commencent à perturber l'efficacité de l'équipe.

Caractéristiques

L'efficacité d'équipe est liée à l'aboutissement (performance) d'une équipe ainsi qu'aux interactions (travail en équipe) et aux processus (travail en équipe et travail à la tâche) utilisés pour produire un résultat. Le rendement de l'équipe est axé sur les résultats de l'équipe (p. ex., quantité et qualité), peu importe le travail en équipe ou les processus de travail pour arriver à ces résultats. L'efficacité d'équipe est au centre de l'entraînement au travail en équipe.

Red Teaming

Définition

Le Red Teaming est une approche cognitive qui vise à développer de nouvelles voies pour améliorer la prise de décision au sein des équipes.

Explication

La Red Teaming remet rigoureusement en question les plans, les politiques, les systèmes ou les hypothèses en adoptant une approche contradictoire. On utilise un ensemble d'outils et de techniques conçu pour atténuer les préjugés cognitifs, améliorer les compétences de pensée critique, créer une conscience de soi et développer l'empathie.

L'emploi d'une équipe rouge consiste généralement en des observateurs impartiaux. Ces derniers sont chargés de remettre en question un plan et d'aider à identifier les lacunes et les menaces afin de définir des contremesures avant que la mise en œuvre n'ait lieu.

Caractéristiques

Les techniques de Red Teaming consistent à remettre en question les hypothèses explicites et implicites, à exposer les informations cachées, à développer des alternatives pour découvrir des préjugés invisibles. Les méthodes de Red Teaming comprennent l'analyse critique des processus de l'équipe, ce qui exige que les équipes aient déjà développé un haut niveau de sécurité psychologique et de solides compétences de travail en équipe.

Systèmes multiéquipes

Définition

Les systèmes multiéquipes (MTS pour « Multiteam Systems » en anglais) se définissent comme deux équipes ou plus qui travaillent vers un objectif prioritaire commun (appelé objectif MTS). Ces systèmes sont structurés de manière à ce que chaque équipe ait son propre ensemble d'objectifs (objectifs proches) et ait au moins un objectif partagé avec le MTS (objectif distant).

Explication

Une structure de MTS permet de coordonner les activités de plusieurs équipes qui travaillent collectivement à l'atteinte d'un objectif commun. Les attributs de composition d'un MTS impliquent que plusieurs équipes sont conçues pour collaborer et combiner leurs activités afin d'atteindre l'objectif distant du MTS et de l'organisation.

Les équipes individuelles agissent en autonomie et définissent leurs objectifs proches tout en étant connectées aux objectifs globaux du MTS. Les structures dirigeantes doivent gérer les limites autour de ces équipes au sein du MTS ; c'est à ce moment que le leadership distribué devient nécessaire.

La conception efficace d'un MTS est la clé du succès de toute organisation à l'échelle. Ce MTS évolue dans son contexte avec des rôles de leadership appropriés pour le faciliter et le guider.

Caractéristiques

Les systèmes multiéquipes mettent en évidence l'interdépendance des contributions (le partage entre les équipes), des processus (les interactions entre les équipes) et des résultats (liés aux

objectifs du MTS). Ces systèmes font appel à trois attributs ; de composition, de liaisons et d'évolution.

Théorie du Système de Flow^{MC}

Une théorie fournit une explication ou une prédiction d'un phénomène ou d'un problème. Certaines des meilleures théories sont celles qui utilisent les connaissances acquises à la fois par la recherche et par la pratique. Ici, les théories qui traversent le fossé entre la théorie et la pratique deviennent plus pratiques et pragmatiques. Le Système de Flow^{MC} est l'une de ces théories ; il s'appuie sur des connaissances empiriques et sur celles de ceux qui ont travaillé dans le domaine en tant que praticien ou consultant avec des années d'expérience. Le Système de Flow^{MC} a également l'avantage supplémentaire de pouvoir s'appuyer sur les connaissances et les compétences acquises par les forces armées américaines, l'un des cocréateurs étant issu de la marine américaine.

Le Système de Flow^{MC} s'intéresse au phénomène rencontré par de nombreuses organisations aujourd'hui. Comment les organisations peuvent-elles maximiser la valeur livrée au client en ces temps de complexité ? D'après notre expérience et ce que la recherche a permis de constater, les organisations rencontrent des difficultés à s'adapter de leurs modes de fonctionnement habituels pour devenir plus adaptables à des environnements ambigus, perturbateurs, globaux et complexes.

Dans de nombreux cas, les organisations ne parviennent pas à relever ces défis en raison de leur incapacité à :

- a) identifier la complexité et savoir comment fonctionner dans des environnements complexes (pensée complexe),
- b) avoir des structures organisationnelles et de leadership adéquates (leadership distribué),
- c) avoir des compétences de travail en équipe et des structures d'équipe correctement définies (science d'équipe).

Le Système de Flow^{MC} est un modèle théorique conçu pour influencer la pratique. L'intégration des trois hélices mises en évidence dans le Système de Flow^{MC} présente une nouvelle façon de cadrer le phénomène. Cette intégration (pensée complexe, leadership distribué, science d'équipe) représente le concept de la Triple Spirale du Flow^{MC}. Les hélices et la nécessité de les relier entre elles sont dérivées de la recherche et de la pratique fondées sur des données probantes. Enfin, l'intention des créateurs du Système de Flow^{MC} était de présenter un modèle pragmatique. Ce dernier montre comment nous avons conceptualisé le *flow* : la capacité à devenir plus adaptables dans le monde de la complexité pour apporter de la valeur au client.

Comme pour toutes les théories, des étapes de test et de modification sont nécessaires dans les différentes industries et les différents cadres organisationnels. Ce processus empirique aide à percevoir la capacité de cette théorie à représenter le phénomène du monde réel qu'elle prétend illustrer. Les essais fourniront également des preuves supplémentaires sur les méthodes, techniques et outils qui fonctionnent pour différentes organisations et industries. Une fois que le Système de Flow^{MC} sera exposé à plusieurs tests, nous pourrons alors être plus précis dans l'identification de ces méthodes, outils et techniques. Ces derniers pourront s'appliquer à un ensemble de contextes et d'organisations plus large.

Comme dans tout effort de recherche, la vérification de la théorie devient un processus itératif essentiel vers l'élaboration d'une théorie plus pragmatique qui a une utilité dans tous les types

d'industries et d'organisations. L'introduction du Système de Flow^{MC} n'est que le début de ce long voyage. C'est un travail permanent et constant.

Application du Système de Flow^{MC}

Le Système de Flow^{MC} n'est pas, et ne devrait pas être considéré comme un modèle ou un cadre normatif. La concrétisation du Système de Flow^{MC} réside dans l'interconnexion des trois hélices en une seule unité holistique à chaque niveau d'une organisation pour atteindre un état de flow. Cependant, la façon d'atteindre cet état de flow diffèrera pour chaque organisation, grande ou petite.

Les méthodes, techniques et outils présentés dans chacune des trois hélices ne sont fournis qu'à titre d'options que les organismes et institutions peuvent essayer. Bien que certaines de ces méthodes puissent fonctionner correctement pour un type ou une taille d'organisation/institution, d'autres peuvent mieux fonctionner pour des organisations et institutions différentes. Les méthodes, techniques et outils présentés dans chacune des trois hélices sont contextuels et visent principalement à traiter des problèmes et des environnements complexes. Celles-ci diffèrent des méthodes, techniques et outils utilisés aujourd'hui pour traiter principalement des problèmes simples et compliqués.

Chaque organisation/institution traite différents types de problèmes à divers niveaux de complexité. Les mécanismes qu'elles utilisent pour gérer les environnements complexes sont probablement différents de ceux utilisés par d'autres organisations. Le Système de Flow^{MC} présente plusieurs outils que ces organisations/institutions peuvent expérimenter afin de déterminer lesquels fonctionnent le mieux pour leur propre contexte. L'expérimentation des divers mécanismes de chacune des trois hélices par les organisations/institutions est capitale jusqu'à ce qu'elles trouvent les méthodes, techniques ou outils qui leur conviennent. Chaque organisation/institution peut utiliser quelques-unes des méthodes, techniques ou outils présentés dans chacune des trois hélices pour atteindre le flow.

L'acte d'expérimenter est essentiel pour que les organisations/institutions puissent survivre dans des environnements complexes. Le Système de Flow^{MC} sert de guide aux organisations/institutions pour se concentrer lors de ces expérimentations.

Références

1. Turner, J. R. et R. Baker, *Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences*. Systems, 2019. **7**(4) : page 23.
2. Kurtz, C. F. et D. J. Snowden, *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. IBM Systems Journal, 2003. **42** : pages 462-483.
3. Snowden, D. J. et M. E. Boone, *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review, 2007. **85** (11) : pages 68-76.
4. Weick, K.E., *Making sense of the organization: The impermanent organization*. Volume 2. 2009, Sussex de l'Ouest, Royaume-Uni : John Wiley & Sons.
5. Ansoff, I.H., *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, 1975. **18**(2) : pages 21-33.
6. Borgatti, S.G., M. G. Everett, et J. C. Johnson, *Analyzing social networks*. 2e édition 2018, Thousand Oaks, Californie : SAGE.
7. Parsons, K., *It started with Copernicus: Vital questions about science*. 2014, Amherst, New York : Prometheus Books. 429.
8. Godfrey-Smith, P., *Theory and reality: An introduction to the philosophy of science*. 2003, Chicago, Illinois : University of Chicago Press.
9. Boyd, J. *The essence of winning and losing*. 28 juin 1995 ; Accessible sur : https://fasttransients.files.wordpress.com/2010/03/essence_of_winning_losing.pdf.
10. Edmondson, A.C., *the fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. 2019, Hoboken, New Jersey : Wiley.
11. Wardley, S., *Finding a path*, sur Medium. 10 aout 2016, Medium : medium.com.
12. Conway, M. E., *How do committees invent?* Datamation, 1968. **14**(5) : pages 28-31.
13. Dihn, J.V. et E. Salas, *Factors that influence teamwork*, dans *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, E. Salas, R. Rico, et J. Passmore, éditeurs. 2017, John Wiley & Sons : Malsen, Massachusetts. Pages 15-41.