

BUSINESS **AGILITY**  
INSTITUTE

# Agilité structurelle

Utilisation de la Structure pour soutenir le flux de valeur dans les organisations.

Jardena London

Principaux contributeurs : Sally Parker, Nadezhda Belousova and Laurie Reuben

Éditeur : Christopher Ruz

Traduction: Christophe Keromen





Business Agility Institute, 2020

© 2020 par le Business Agility Institute. Le document est mis à disposition sous la licence internationale Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License.

Pour voir cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

# 01



## Qu'est-ce que l'agilité structurelle ?

Comment la structure de votre entreprise peut-elle contribuer à atteindre une véritable agilité et à survivre aux défis posés par l'évolution de l'environnement ?

L'objectif de la Business Agility est de s'adapter et de répondre aux pressions d'un environnement évolutif, mais aucune entreprise ne peut fonctionner sans une structure qui guide la prise de décision, les pratiques de gouvernance et les méthodes de travail. Alors, qu'est-ce que l'agilité structurelle, et quel rôle la Structure joue-t-elle dans le parcours d'une organisation cherchant à créer un environnement agile ?

---

*"La structure soutient le flux"*

---

L'agilité structurelle repose sur le concept de base que la Structure soutient le flux ; plus précisément, le flux d'informations, d'énergie et de ressources au sein d'une organisation. Comprendre comment l'agilité structurelle soutient le flux commence par trois éléments-clés : structure, frontières et règles.

**La structure** est tout ce qui crée des frontières et des règles pour organiser les personnes et l'activité vers une finalité commune. La structure dans le contexte des affaires comprend les stratégies organisationnelles, les pratiques de gouvernance, les structures d'équipe et les relations hiérarchiques qui aident les personnes à s'aligner et à remplir leurs objectifs.

**Les frontières** sont les limites où les choses commencent et se terminent, elles aident l'esprit humain à s'organiser dans la complexité. Les structures organisationnelles commencent par délimiter le travail et définir des limites autour des personnes. Le processus de délimitation nous permet de regrouper et de contrôler le travail. Les initiatives, les programmes, les projets, les produits, les user stories et les tâches sont autant d'exemples de délimitation du travail. Nous créons des limites pour les personnes avec des structures comme des descriptions de poste, des organigrammes, des équipes de

projets/produits et des communautés de pratique.

**Les règles** sont un ensemble de consignes formelles et informelles qui soutiennent les limites. Les règles formelles s'expriment au travers de règlements, de cadres de gouvernance, de processus, etc. Les règles informelles apparaissent principalement par la culture. Il n'est pas rare de voir une organisation tenter de supprimer une frontière pour constater finalement que les règles informelles sont devenues la frontière elle-même. Un exemple fréquent : dans les organisations où les règles officielles d'approbation sont supprimées, les gens continuent de demander l'approbation avant de s'engager dans de grands projets ou des décisions importantes.

Voici des exemples de règles formelles pour les projets : il doit y avoir un gestionnaire de projet affecté, il doit y avoir des mesures, il doit y avoir un point hebdomadaire d'étape, il doit y avoir une date d'échéance, cela doit être dans le système de gestion de projet. Les règles informelles existent parfois en contradiction avec les règles formelles. Par exemple, la règle informelle pourrait être qu'un bon chef de projet sait comment contourner les règles formelles pour respecter la date d'échéance.

Lorsque ces trois éléments, structure, frontières et règles, se combinent dans le contexte de la Business Agility, nous avons de **l'agilité structurelle** : un cadre où les frontières sont plus perméables qu'une structure traditionnelle et où les règles sont peu nombreuses et simples. Nous exprimons la définition et le principe de l'agilité structurelle dans le sable plutôt que dans la pierre, parce que, comme l'agilité structurelle, les principes eux-mêmes sont à la fois perméables et émergents. Voici la définition fonctionnelle du moment :

---

*AGILITE STRUCTURELLE :*  
*LA CAPACITE DE CREER ET D'ADAPTER CONTINUUELLEMENT DES*  
*STRUCTURES*  
*QUI DONNENT VIE, ET SOUTIENNENT LE FLUX DE VALEUR,*  
*EN SYNCHRONISATION AVEC ET EN REPONSE A*  
*L'ENVIRONNEMENT EVOLUTIF DE L'ORGANISATION.*

---

### 1.1. Quel rôle joue la structure ?

La structure est nécessaire pour le fonctionnement de toute organisation. Plus le nombre d'éléments en interaction est élevé, plus il est probable que le système s'effondre si ses processus, ses règles et ses frontières ne sont pas cohérents. Inversement, si ces mêmes règles et frontières sont trop faibles, elles peuvent conduire à un désastre.

Pour utiliser l'analogie de Robert Fritz<sup>1</sup> sur l'alignement d'une voiture, après avoir été formé, encouragé, un conducteur peut être convaincu que « la meilleure pratique » est de tenir le volant droit lorsqu'il conduit sur une route droite. Mais si la voiture perd sa trajectoire, le conducteur sera forcé soit d'ignorer cette bonne pratique, soit de conserver le volant droit en entraînant une sortie de route.

Structurellement, il existe deux solutions possibles : modifier les règles pour permettre aux personnes d'ajuster la direction selon les besoins ou fixer l'alignement. Les deux sont vitaux. À long terme, l'ajustement de la direction s'effectue au détriment de la conduite efficace de la voiture, de sorte

qu'assurer l'alignement est important. Puisque nous ne pouvons pas savoir exactement quand une voiture sortira sa trajectoire, nous prenons en compte cette inconnue en laissant les gens ajuster la direction en cas de besoin.

Pour prolonger l'analogie, l'alignement d'une voiture prend en charge les autres systèmes de la voiture. L'alignement n'est ni supérieur ni inférieur au moteur et à la transmission. Ils travaillent tous au service les uns des autres, et au service de l'objectif global de la voiture.

L'agilité structurelle est une approche systémique globale. Dans les organisations, la structure est importante, mais ce n'est pas la seule chose qui fait fonctionner le système. L'agilité Structurelle. L'agilité structurelle sert les autres composants de la Business Agility, et vice versa. Cet article se terminera par une tentative de faire le lien entre l'agilité structurelle et les autres domaines de la Business Agility<sup>2</sup>.

L'agilité structurelle tire parti de la structure dans le but de soutenir le flux, plutôt que

---

<sup>1</sup>Robert Fritz, The Path of Least Resistance for Managers, 1999.

<sup>2</sup> Business Agility Institute: <https://businessagility.institute/learn/domains-of-business-agility/>

d'essayer de le contrôler. Nous utilisons le langage des systèmes vivants pour exprimer l'idée que nous créons des conditions pour la vie, plutôt que de diriger et d'imposer l'activité. Un exemple de ceci est le passage des processus d'approbation aux critères de priorisation et à la limitation du travail en cours (WIP : *Work in Progress*). Dans le passé, les processus d'approbation étaient conçus pour gérer implicitement la capacité, par le biais de la chaîne de commandement et de la soumission de formulaires. Ces processus visaient, par conception, à limiter la production en fonction de la capacité et des ressources, mais aucun processus n'était en place pour résoudre le conflit permanent entre capacité et priorité. Les processus d'agilité rendent explicites la capacité et les critères de priorisation, réduisant ainsi la tension sur le flux et permettant à une équipe de canaliser l'énergie dans le travail plutôt que dans un processus d'approbation exhaustif et épuisant.

À tout moment, les organisations sont parfaitement conçues pour les résultats qu'elles obtiennent<sup>3</sup>. Pousser plus fort ne changera pas les résultats si la structure ne le supporte pas. Pour revenir à l'analogie précédente de la voiture, si un véhicule est conçu pour économiser le carburant, ce n'est pas en appuyant plus fort sur la pédale d'accélérateur qu'on le transformera en voiture de course.

### 1.2. Pourquoi avons-nous besoin d'agilité structurelle dans le monde d'aujourd'hui ?

Pour les entreprises qui cherchent à être plus réactives et adaptatives, il est essentiel d'identifier quelles structures existantes

L'agilité structurelle dépend d'une identité partagée. Les structures se manifestent autour d'une identité partagée. La structure est l'incarnation des croyances organisationnelles. Les structures induisent des comportements qui ancrent et renforcent la perception de l'identité commune.

Selon Margaret Wheatly, « l'identité est la capacité de l'organisation à produire du sens<sup>4</sup> ». Si une organisation manque d'une identité cohérente, la structure devient simplement un ensemble de règles. Une identité partagée prépare le terrain pour que l'organisation s'adapte et, selon Wheatly pour que les personnes « utilisent leur sentiment d'identité commune pour organiser leurs contributions uniques ». Il est impossible pour une organisation de prévoir toutes les façons dont elle devra s'adapter tout au long de sa vie, et il est impératif que les organisations puissent recueillir de l'information, lui donner un sens et l'utiliser d'une manière qui n'est pas encore connue.

Le concept d'« identité » est lié aux domaines de Business Agility du Business Agility Institute; plus précisément, au concept de l'Organisation en tant qu'« une seule équipe ». Une identité partagée et bien comprise est une caractéristique clé d'une organisation agile.

soutiennent le flux et quelles structures le bloquent. Chaque organisation a une quantité limitée d'énergie créée par ses employés et

<sup>3</sup> D'après la citation de W. Edwards Demming : « Chaque système est parfaitement conçu pour obtenir les résultats qu'il obtient. »

<sup>4</sup> Margaret Wheatly, *The Irresistible Future of Organizing*, 1996.

les membres de ses équipes, une organisation efficace doit donc optimiser l'énergie consacrée au travail et réduire l'énergie perdue à compenser ou contourner les structures internes qui bloquent le flux.

Pour revenir à la métaphore antérieure, si la direction d'une voiture n'est pas alignée, l'énergie est consommée en compensant constamment le désalignement. Au final, cette consommation d'énergie videra le réservoir. Sur le plan métier, une question utile à poser est : « Si votre concurrent lance aujourd'hui un produit qui menace votre part de marché, que faudrait-il pour déclencher une réponse de votre part ? » (Note : nous parlons de déclencher, même pas de mettre en place).

Nous obtiendrons souvent ce genre de réponse : « Nous avons besoin d'un Powerpoint qui démontre le besoin d'une réaction, puis nous devons organiser une réunion avec la direction et nous coordonner pour trouver une date. S'ils donnent leur accord, nous travaillerons à obtenir l'approbation d'un budget, puis nous devons déterminer quels projets doivent être dépriorisés et qui doit être réaffecté pour former une équipe. » Cela ne représente que de l'énergie gaspillée, brûlée dans les méandres des processus internes. En termes Lean, il s'agit d'un « travail sans valeur ajoutée ». En termes de structure, la structure ne soutient pas le flux.

Nous voyons cette entropie, ou fuite d'énergie, en interne dans les organisations, mais aussi à l'extérieur dans l'écosystème. L'agilité structurelle est la quête permanente des structures qui permettent l'adaptabilité et le flux.

# 02



Quels sont les principes  
de l'agilité structurelle ?

L'agilité structurelle, par définition, ne peut pas être définie de manière rigide. Elle n'a pas de règles concrètes et s'adapte toujours en réponse à l'évolution des environnements métiers. Cependant, il est possible de créer un ensemble de principes qui donnent une forme à l'agilité structurelle. Comme la définition de l'agilité structurelle, ces principes sont également écrits dans le sable, plutôt que dans la pierre, avec l'idée qu'ils auront à évoluer.

## LES PRINCIPES DE L'AGILITÉ STRUCTURELLE

1

Nous considérons les organisations comme des écosystèmes vivants et humains, intrinsèquement interconnectés et capables de s'épanouir.

2

La conception continue permet à l'organisation d'évoluer.

3

L'agilité n'existe que lorsque nous créons les conditions pour elle, au lieu de diriger l'activité.

4

Nous nous développons en tirant parti de tensions dynamiques.

5

Nous permettons le flux grâce à des hiérarchies qui sont naturellement au service les unes des autres.

6

Les adaptations des modes d'organisation émergent de l'intérieur de l'organisation

7

À tous les niveaux, l'organisation a le moyen de se ramifier et d'élaguer à partir d'elle-même.

8

Le développement intentionnel, à la fois individuel et collectif, favorise l'évolution organisationnelle.

9

L'identité commune permet la confiance et l'auto-organisation.

Ces neuf principes d'agilité structurelle sont basés sur trois disciplines existantes : les systèmes vivants, la pensée systémique et les tensions dynamiques (polarités).

**Les systèmes vivants** sont des formes de vie ouvertes et auto-organisées qui interagissent avec leur environnement. Ces systèmes sont entretenus par des flux d'informations, d'énergie et de matière<sup>5</sup>. L'agilité structurelle suppose une évolution de la représentation des organisations depuis des « machines qui utilisent les humains comme ressources » vers des « systèmes vivants faits d'humains ». Ce changement de forme et de paradigme, ainsi que le processus de construction et de direction d'un système vivant, nécessitent des compétences et des structures différentes de la conduite d'une machine. L'un des fondamentaux des systèmes vivants est que nous pouvons créer les conditions pour que le système s'épanouisse, contrairement à une machine que nous cherchons à contrôler.

**La pensée systémique** considère l'ensemble du système et la manière dont les parties du système sont interconnectées, sur de multiples horizons temporels. Selon Donella Meadows, « Un système se compose de trois types de choses : des éléments, des interconnexions et une fonction ou une finalité. »<sup>6</sup> Ces systèmes peuvent afficher leur propre « intelligence » - une évolution naturelle des règles et des processus basés sur l'intersection des structures - et ces intelligences et comportements émergents peuvent éventuellement transcender leurs propres frontières. Le caractère d'une ville ou d'un quartier d'affaires en est un exemple. Les systèmes uniques à cette zone lui donneront éventuellement un caractère ou une saveur particulière et attireront de nouveaux investissements en conséquence, ce qui amènera cette partie de la ville à s'étendre au-delà de ses limites d'origine. L'intégration de la pensée systémique dans l'agilité structurelle encourage une approche holistique, où ces structures peuvent être examinées, analysées et peuvent coexister ou même se chevaucher sans nier leur efficacité réciproque.

**Les tensions dynamiques (ou penser en polarité<sup>7</sup>)** prennent en compte les tensions qui surgissent au sein des organisations lorsque des valeurs ou des objectifs interdépendants semblent être en opposition mais peuvent en fait être synergiques. Lorsqu'elles sont exploitées, ces tensions peuvent être génératives, créant un cercle vertueux (plutôt que vicieux) et peuvent guider une équipe en utilisant une approche « à la fois / et » pour découvrir de nouvelles possibilités créatives. En revanche, des tensions mal gérées peuvent provoquer une oscillation, c'est-à-dire une organisation oscillant comme un pendule entre deux forces opposées, épuisant son énergie tandis que l'organisation perd complètement son élan.

---

<sup>5</sup> Wikipedia [https://en.wikipedia.org/wiki/Living\\_systems](https://en.wikipedia.org/wiki/Living_systems)

<sup>6</sup> Meadows, Donella H. Thinking in Systems (p. 11). Chelsea Green Publishing. Kindle Edition.

<sup>7</sup> Johnson, Barry. Polarity Management, 2011.

# 03



À quoi l'agilité structurelle  
ressemble-t-elle ?

Travailler au sein d'une organisation avec un haut degré d'agilité structurelle est responsabilisant. Les employés ont l'impression que leurs efforts bénéficient à leur travail, par opposition aux organisations strictement structurées où ils perdent un temps inutile à lutter contre le système, ou à ce que certains appellent « nourrir la bête ». Par exemple, certaines organisations contrôlent leurs budgets si étroitement qu'obtenir une approbation, même pour de petits projets, est un combat à mener bec et ongles. Dans une organisation qui a adopté l'agilité structurelle, une communication ouverte garantit que le budget est alloué à des activités importantes et qu'un budget discrétionnaire est maintenu disponible pour répondre rapidement aux nouvelles opportunités. Les collaborateurs peuvent passer leur temps à travailler sur des projets financés au lieu de se battre pour prouver que leurs projets en valent la peine.

L'agilité structurelle crée une « résonance » organisationnelle, où la structure, les personnes et leur travail sont tous en harmonie. En physique, la résonance peut être définie comme une situation qui se produit lorsqu'un système est capable de stocker et de transférer facilement de l'énergie entre deux ou plusieurs modes de stockage différents, tels que l'énergie cinétique et potentielle. Lorsque la structure est composée des personnes qui l'ont créée, une résonance naturelle se produit et contribue à un état de flux dans l'organisation. L'un des résultats de l'union des structures et des personnes est l'amplification : une augmentation d'énergie dans tout un système qui se produit lorsque les fréquences résonnent.

Une autre conséquence de la création de structures qui communiquent, s'adaptent et se soutiennent, c'est que des hiérarchies naturelles commencent à émerger. Le concept de hiérarchies a été déprécié en raison d'associations avec le pouvoir et la supériorité sur le lieu de travail, mais la

hiérarchie n'est que l'organisation de systèmes et de sous-systèmes. Le cinquième principe de l'agilité structurelle stipule : « Nous permettons le flux à travers des hiérarchies qui sont naturellement au service les uns des autres », ce qui implique un échange égal et nécessaire. Ces sortes de hiérarchies naturelles existent tout autour de nous : par exemple, un arbre a une hiérarchie dans le tronc, les branches, les feuilles et les bourgeons, mais le tronc n'est pas le chef. Les feuilles apportent de la nourriture aux racines via la lumière du soleil et les racines envoient des nutriments aux feuilles, le tout au service les uns aux autres pour maintenir la santé globale de l'arbre. De la même manière, des hiérarchies apparaissent à l'intérieur des organisations pour améliorer le flux de matériaux, d'informations et de ressources à travers un système. Ces hiérarchies émergentes peuvent réduire les imperfections et les frictions structurelles, sans placer une équipe au-dessus d'une autre ni imposer aucune sorte de supériorité.

Alors que certains *frameworks* prétendent ne présenter aucune hiérarchie stricte, ce qu'ils ont tenté de supprimer, c'est la « supériorité ». L'agilité structurelle permet à tout le monde au sein d'une organisation de contribuer au même niveau, car aucun niveau de la hiérarchie n'a de pouvoir sur un autre, et tous existent pour servir. La hiérarchie équilibre le bien-être, les libertés et les responsabilités des sous-systèmes et du système global. Il assure un contrôle central suffisant pour garantir que les équipes peuvent se coordonner dans la poursuite de l'objectif du grand système, tout en leur donnant suffisamment d'autonomie pour que tous les sous-systèmes restent florissants, fonctionnels et auto-organisés.

Dans une hiérarchie naturelle, les équipes prendront organiquement la forme et la portée qui fonctionnent le mieux pour elles : large et superficielle, profonde et étroite, ou une forme intermédiaire. L'agilité structurelle

fournit à tous ces types d'équipes la stabilité et l'adaptabilité dont elles ont besoin et simplifie et rationalise le flux d'informations entre les systèmes.

# 04

---

## Tirer parti des tensions dynamiques pour le Flux

“ Que sont les tensions dynamiques et comment les exploiter? ”

Le quatrième principe de l'agilité structurelle stipule : « Nous prospérons en tirant parti des tensions dynamiques. » Que sont les tensions dynamiques et comment les exploiter ?

Comme mentionné précédemment, une tension (également connue sous le nom de polarité) existe lorsque des valeurs ou des objectifs interdépendants semblent être en opposition, mais peuvent en fait être synergiques. La respiration est un exemple : l'expiration et l'inspiration sont interdépendantes, et peuvent pourtant sembler opposées. L'inspiration et l'expiration sont structurellement reliées par les poumons et le système de distribution d'oxygène. Les deux sont nécessaires. Si vous choisissez de n'en faire qu'un seul, vous mourrez.

Le terme « tension » est utilisé parce que ces forces connectées contiennent ou créent de l'énergie via leur opposition. Lorsqu'elles sont utilisées de manière créative, ces tensions et énergies peuvent produire de nouvelles possibilités. Lorsqu'elles sont posées comme

un choix binaire, ces tensions font exactement le contraire : la créativité est interrompue et le système patauge. Les tensions créent des paradoxes naturels dans les environnements de grande complexité. Pour prospérer dans le niveau de complexité du paysage professionnel actuel, les organisations doivent apprendre à « manier le paradoxe » en utilisant l'approche « à la fois / et ».

En pratique, les organisations peuvent tirer parti des tensions en commençant par nommer les tensions en jeu. Une fois nommées, l'organisation peut voir les tensions et en parler. Les gens peuvent alors définir en collaboration l'espoir et la peur liée à chaque tension, révélant ainsi des dynamiques cachées. À partir de là, l'organisation peut continuer à apprendre et décider des actions à entreprendre ou des structures à adapter<sup>8</sup>.

Une idée fausse très répandue lorsqu'on aborde l'approche « à la fois / et » consiste à croire que cela signifie qu'une organisation ne peut jamais dire non, ou qu'elle doit tout faire,

---

<sup>8</sup> Inspiré du travail de [www.polaritypartnerships.com](http://www.polaritypartnerships.com)

tout le temps. C'est faux. Ne pas être sélectif dans les projets et les processus conduit les entreprises à diluer leur propre impact tout en obligeant les employés à travailler deux fois plus dur. « ET » ne signifie pas qu'une organisation doit toujours faire des compromis lorsqu'elle est confrontée à un choix entre deux options. Cela demande plutôt d'être créatifs en considérant les deux. La pensée « à la fois / et » peut ouvrir de nouvelles possibilités face à des défis qui semblent insolubles en raison de leur complexité. La pensée « l'un ou l'autre / ou » peut réduire les frictions lorsque nous sommes confrontés à un problème à résoudre. Aucun des deux modèles de pensée ne constitue le bon chemin par défaut. Tirer parti des tensions dynamiques signifie que nous utilisons « à la fois / et » et « l'un ou l'autre / ou » en gardant consciemment l'espace pour la coexistence d'une tension. Cela crée une multiplicité de scénarios, d'options et de façons de réagir au changement.

Les organisations qui s'appuient davantage sur « l'un ou l'autre / ou » ont tendance à osciller ou à « basculer ». C'est l'équivalent organisationnel de la suffocation. Lorsque le pendule oscille, l'organisation tourne sur place. L'agilité structurelle crée une prise de conscience des tensions et les utilise pour favoriser un flux d'énergie positive et générer de nouvelles possibilités.

#### 4.1. Types de Tensions

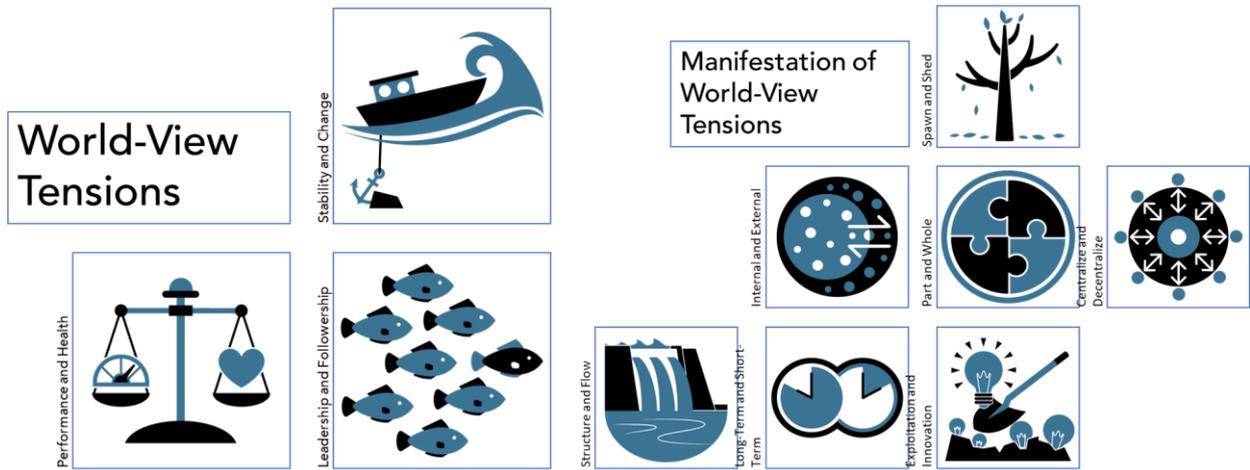
De nombreux types de tensions peuvent exister au sein d'une organisation : tensions entre les processus, les pratiques, les résultats commerciaux, les mentalités, les émotions, etc. Elles existent à tous les niveaux des systèmes : individu, équipe, organisation, entreprise et écosystème englobant. Elles varient d'un point de vue temporel, ce qui signifie que certains apparaissent en un jour

tandis que d'autres grandissent au fil des années. Les tensions peuvent changer avec le temps et avoir des significations différentes selon les échelles de temps. L'agilité structurelle ne limite pas l'organisation à ne considérer que les « tensions métier ». Par exemple, si une tension émotionnelle est présente, il est préférable de la prendre en compte d'une manière qui fasse progresser à la fois l'organisation et les individus.

#### 4.2. Méta Tensions

Il existe des tensions communes à de nombreuses organisations, connues sous le nom de Méta Tensions, qui sont au cœur du fonctionnement d'une organisation. Bien que toutes les organisations ne trouvent pas chez elles toutes les méta-tensions, la comparaison de cette liste avec les tensions récurrentes dans votre organisation peut éclairer la manière dont ces tensions peuvent être exploitées. La fin de cette section contient une liste plus détaillée qui peut aider à identifier une tension spécifique.

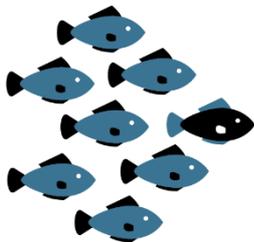
La liste des méta-tensions peut être organisée en deux catégories : les tensions de vision du monde et leurs manifestations. Les trois tensions de vision du monde concernent la manière dont une organisation se structure et façonne son identité. Les sept autres méta-tensions indiquent comment les visions du monde se manifestent. Elles peuvent apparaître comme clairement liées à une tension de vision du monde, ou avoir leurs propres tensions, à gérer et à exploiter indépendamment de la tension plus large en jeu.



*LES TENSIONS LIÉES À LA VISION DU MONDE*



**Performance et Santé** constitue une tension entre la force qui amène une organisation là où elle a besoin d'aller et la force qui maintient l'organisation en bon état de fonctionnement. Cela peut être visualisé comme le GPS d'une voiture par rapport au tableau de bord<sup>9</sup>. Le GPS guide la voiture sur l'itinéraire le plus efficace, tandis que le tableau de bord aide à maintenir la voiture opérationnelle. Un conducteur qui ne regarde que son tableau de bord comprend l'état de la voiture, mais ne sait pas où il se dirige, et vice versa.



**Leadership et Followership** représente une tension entre indiquer la direction puis créer des conditions favorables, et travailler efficacement pour avancer dans cette direction. Cette tension ne concerne pas les rôles formels, mais ce dont l'organisation a besoin à un moment donné pour prospérer. Un individu peut être à la fois un leader et un suiveur, et aucun ne peut réussir sans l'autre.



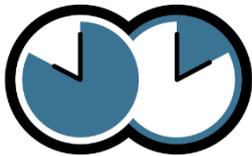
**Stabilité et Changement** décrit la tension entre la façon dont les organisations ont besoin de stabilité pour fonctionner, tout en étant prêtes à changer et à s'adapter si nécessaire. Les tendances actuelles sont à l'origine de conflits dans cette tension, où les partisans de la stabilité sont opposés à ceux qui poussent au changement. Une tension générative dynamise les gens avec un objectif commun et les aide à travailler sur des moyens créatifs de favoriser le changement tout en protégeant la stabilité.

<sup>9</sup> Crédit : Bryan Tew

## MANIFESTATION DES TENSIONS LIÉES À LA VISION DU MONDE



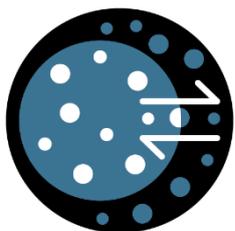
**Structure et flux** est une tension primaire à gérer lors de la conception des organisations. Dans les systèmes vivants, la forme (structure) suit la fonction (flux). La clé est de comprendre la fonction, c'est-à-dire ce qui doit circuler dans un système et de créer juste assez de structure pour améliorer ce flux. Lorsqu'ils se conjuguent, « la structure non seulement permet le flux », mais elle est continuellement informée et façonnée par le flux.



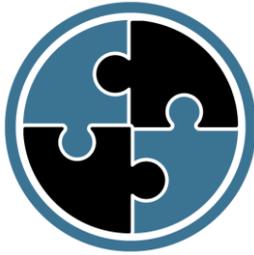
**La réflexion à long-terme et à court terme** est souvent envisagée comme un "soit l'un / soit l'autre", mais lorsque nous considérons différents horizons temporels « au service les uns des autres », les décisions deviennent plus claires. Par exemple lorsqu'une solution à court-terme entraînera à long-terme une refonte. L'aspect long-terme refuse tout ce qui demandera du *rework*, tandis que le court-terme insiste sur une solution rapide. Prenez du recul pour voir comment la solution rapide pourrait bénéficier au long-terme. La solution miracle peut-elle générer des revenus pour financer la refonte et d'autres objectifs à long-terme ? Ou la solution miracle sapera-t-elle l'objectif à long terme et le rendra-t-il plus difficile à atteindre plus tard ? Examiner l'interaction entre les horizons temporels peut ouvrir de nouvelles possibilités.



**Exploitation et Innovation** utilise le terme « exploitation » dans un sens positif, signifiant tirer parti des actifs actuels. Par exemple, l'équipe de vente qui choisit de vendre le produit « vache à lait » au lieu de nouveaux produits (ou vice versa). Une approche traditionnelle consiste à inciter les représentants commerciaux à promouvoir les nouveaux produits, leur laissant un choix économique déséquilibré, ce qui nuit aux produits dont la fiabilité et l'attrait ont fait leurs preuves. Une tension générative pourrait relier les produits entre eux, les aidant à se vendre l'un l'autre.

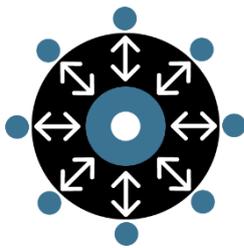


**Des tensions internes et externes** existent entre les méthodes de collecte d'informations. Certaines organisations recueillent des informations en grande partie auprès de sources internes, telles que les employés, tandis que d'autres se concentrent sur des sources externes : clients, fournisseurs et concurrents. Il y a danger à trop s'orienter vers l'intérieur, mais un danger similaire existe dans une organisation se détachant de toute identité interne et élaborant ses actions en considérant uniquement les commentaires des clients.



**Partie et Totalité** reflète la tension entre les besoins de l'ensemble et les besoins de chaque partie. La révolution industrielle et la science newtonienne ont accordé une trop grande primauté à la pensée réductionniste : le processus de décomposition des choses en leurs composants pour trouver la cause racine et résoudre un problème. Dans les systèmes mécanistes, cela fonctionne souvent. Avec des systèmes complexes, la pensée réductionniste a des conséquences inattendues. Réparer quelque chose dans une zone casse autre chose, car l'ensemble a un ensemble de comportements différents ou plus complexes que ses parties. En Lean, cela s'appelle « optimisation locale » et « optimisation globale », ce qui est bon pour la partie peut ne pas l'être pour l'ensemble. Dans les organisations, les individus et les équipes doivent être considérés et pris en charge, et ces soins doivent également être envisagés à travers le prisme de l'ensemble de l'organisation.

---



**Centralisé et Décentralisé** représente la tension permanente entre les structures concentrées et distribuées. Au fur et à mesure que les organisations grandissent, les économies d'échelle les poussent souvent à devenir plus centralisées afin d'améliorer leur efficacité. Une conséquence involontaire de ceci est la création d'une intelligence collective qui lutte avec une pensée innovante et une pertinence locale. Aujourd'hui, de nombreuses organisations cherchent à décentraliser leur intelligence. Le passage des organisations fonctionnelles aux équipes transverses en est un exemple. La tension générative cherche à tirer parti à la fois des avantages de la centralisation et de la décentralisation.

---



**Ramifier et Élaguer** désigne la tension qui existe entre la création de nouvelles structures et la suppression de structures obsolètes. Trouver une organisation capable d'équilibrer ces deux tâches est rare, et il est plus courant de voir ces activités se dérouler en réponse à une crise ou à un événement ponctuel. Les tensions génératives suscitent une réflexion continue sur ce qui doit naître et ce qui doit mourir au sein d'une organisation.

### 4.3. Méta-tensions en pratique

Reconnaître les tensions qui sont en jeu au sein d'une organisation et identifier les tensions à exploiter peut aider à prendre des décisions de nature structurelle. Par exemple, une organisation peut avoir traditionnellement préféré la centralisation à la décentralisation, mais elle pousse maintenant à la décentralisation. L'organisation a le choix : traiter cela comme une tension à utiliser ou comme un problème à résoudre. Si elle l'envisage comme un problème, l'organisation traitera probablement la centralisation comme le méchant et la décentralisation comme le sauveur en créant un programme pour "déployer" la décentralisation. A l'inverse, si une organisation reconnaît cette tension comme quelque chose qu'elle doit gérer au fil du temps, cela amènera un type complètement différent de prise de décision autour de la structure.

Lorsqu'une organisation envisage d'adopter une nouvelle structure, il est conseillé de regarder au-delà du discours de vente. L'offre de structure ou le modèle structurel populaire sera souvent présenté comme une solution universelle. Au lieu de cela, il est important d'examiner l'impact que la nouvelle structure aura sur les tensions existantes. Cela peut donner un aperçu de la pertinence du modèle pour l'organisation.

Par exemple, le Design Thinking est un ensemble populaire de pratiques. Une petite startup avec des produits qui sont des « étoiles montantes » peut chercher à transférer plus d'énergie vers « l'exploitation » que vers « l'innovation ». Le cadre Design Thinking peut être populaire au sein de l'organisation à des fins d'innovation, mais ne fournira pas le soutien structurel nécessaire pour exploiter leurs produits. Alternativement, une organisation peut avoir un seul produit à grand succès et s'être déplacée vers une structure centrée sur l'exploitation pour mieux tirer parti de ce produit. Dans ce cas, l'organisation peut trouver utile d'examiner sa structure existante et de trouver des opportunités où le Design Thinking peut se mettre au service de l'avenir de l'organisation.

Notez qu'il n'y a pas de solution structurelle unique ou de bonnes pratiques. La structure fait partie d'un « système structurel », qui s'adapte et évolue avec l'organisation.



Chaque méta-tension peut apparaître de plusieurs manières. Voici quelques exemples plus spécifiques qui pourraient correspondre davantage à certaines organisations.

MÉTA-TENSIONS										
Performance & Santé	Leadership & Followership	Stabilité & Changement	Structure & Flux		Long-terme & Court terme	Exploitation & Innovation	Internes & Externes	Partie & Totalité	Centralisé & Décentralisé	Ramifier & Élaguer
Performance (marge) & Finalité (mission)	Confiance & Vulnérabilité	Continuité & Transformation	Directif & Auto-organisé	Planifié & Émergent	Réalité actuelle & Futur envisagé	Résoudre & Créer	Attention portée à Soi & Attention portée aux Autres	Individu & Équipe	Global & Local	Naissance (laisser venir) & Mort (Laisser partir)
Faire & Être	Défi & Encouragement	Cohérence & Flexibilité	Leadership de position & Leadership contextuel	Directif & Auto-organisé	Pragmatique & Visionnaire	Prouvé & Expérientiel	Gestation & Naissance	Réductif & Inductif	Autorité constitutionnelle & Autorité déléguée	Yang & Yin
Connaissance & Apprentissage	Pouvoir de position & Pouvoir de connexion	Planifié & Émergent	Focalisation sur les résultats & Création des conditions	Cohérence & Flexibilité	Réactif et Proactif	Gérer le risque (coût/efficacité) & Saisir l'opportunité (Revenu/croissance)	Confidentialité & Transparence	Spécialisé & Holistique	Top Down & Bottom Up	Récompense & Menace
Epanouissement & Développement	Plaider & Enquêter	Prédire & Explorer	Prédire & Explorer	Résistance & Malléabilité	Planifié & Émergent	Focalisation sur les résultats & Création des conditions	Réactif & Proactif	Leaders isolés & Leadership partagé	Autonomie & Coordination	Inclure & Transcender
Activité & Repos	Mener de l'avant & Mener depuis le terrain	Inclure & Transcender	Ordre & Chaos	Délimité & Perméable	Inclure & Transcender	Ordre & Chaos	Liberté & Responsabilité	Conformisme & Individualisme	Cohérence & Flexibilité	
Tâche & Relationnel	Influencer & Permettre	Ordre & Chaos	Axé sur les données & Axé sur l'intuition	Friction (contrainte) & Harmonie (libération)		Planifié & Émergent	Contribution Individuelle & Appartenance	Séparé & Connecté		
Mesure de la performance & Relation humaine	Planifié & Émergent		Ordre & Chaos	Transparence & Confidentialité		Structure & Flux	Différentiation & Intégration			
Exécution & Planification (stratégique)	Structure & Flux		Structure & Flux	Classement & Lien			Représentation & Communion			
Hard skills & Soft skills	Représentation & Communion		Plaider & Enquêter	Ordre & Chaos			Inclure & Transcender			
Action & Réflexion	Classement & Liens		Finalité & Manifestation	Gouvernance & Confiance			Classement & Liens			
Défi & Encouragement	Pouvoir sur & Service à		Autonomie & Coordination							

# 05

---

## Implémentation de l'agilité Structurelle

La clé de l'agilité structurelle est de créer une structure qui se génère elle-même : une méta-structure. Dans le langage de la théorie de l'émergence, cela s'appelle « quelques règles simples ».

Il est essentiel de reconnaître que toutes les structures sont temporaires et qu'il n'y a jamais de « meilleure pratique ». Tous les cadres ou modèles doivent être considérés avec réserve. Les organisations doivent continuellement réfléchir à leur cadre et changer les paramètres s'ils ne se comportent pas comme prévu. Les règles doivent-elles être modifiées ? Y a-t-il un règlement à ajouter ou à supprimer ? Le périmètre de travail est-il trop grand ou trop petit ? Trop ouvert ou trop fermé ? Parce que les systèmes complexes donnent des résultats imprévisibles, les bonnes conditions résultent de l'expérimentation.

Lorsqu'elle considère un cadre ou un modèle structurel, la première étape qu'une organisation doit franchir est de vérifier si elle respecte les principes d'agilité structurelle, avant d'examiner où elle se situe sur les méta-tensions. Est-ce que cela penche d'un côté d'une tension ? Quelles tensions bloquent le flux et doivent être prises en compte ? La question de savoir si un cadre convient à une organisation repose sur la correspondance de ce cadre avec l'intention de l'organisation, plutôt que sur ce qui marche pour les autres organisations.

### 5.1. Structures agiles et agilité structurelle

Les structures agiles traditionnelles ont été conçues pour résoudre un ensemble spécifique de problèmes, fréquents dans les organisations technologiques. Ce sont des modèles qui peuvent convenir ou non à d'autres organisations. Cette grille montre ce que chaque modèle traite et où il peut ne pas fonctionner. Il est important de se rappeler qu'il n'y a pas de « meilleure pratique » ou de solution « universelle ». Chaque organisation doit prendre ses propres décisions, en fonction de facteurs internes et externes, quant aux structures qui soutiendront le mieux sa performance.

Modèle	Description	Où cela a été utile	Où cela peut se révéler défaillant
<b>Basé sur l'équipe, focalisé sur l'exécution</b>	Le composant principale dans Agile est l'équipe. Le travail principal de l'équipe consiste à livrer de la valeur.	Manque d'efficacité dans les transferts entre acteurs et les situations non répétables.	<p>Risque que les individus perdent leur identité et leur motivation.</p> <p>Ne concerne pas le niveau organisationnel plus large.</p> <p>Se concentre sur l'exécution, manque de prise en compte de la stratégie globale.</p> <p>N'aborde pas le contexte, les conditions avant l'exécution.</p>
<b>Des équipes stables et dédiées</b>	Le travail vient à l'équipe, les personnes ne vont pas vers le travail.	<p>Le mode projet a introduit beaucoup de rotation dans les formations d'équipe.</p> <p>Les gens faisaient simultanément partie de plusieurs équipes.</p> <p>L'accent était peu mis sur la formation d'équipe- projet performante mais davantage sur les tâches à réaliser.</p>	<p>Lorsque les organisations doivent être adaptatives et dynamiques, des équipes stables peuvent créer de la rigidité.</p> <p>Cela peut entraver l'innovation en limitant la diversité et la pollinisation croisée.</p>
<b>Des équipes transverses</b>	Les équipes ont toutes les personnes / compétences dont elles ont besoin pour compléter une unité de valeur.	Les transferts entre acteurs ont inhibé la collaboration et l'apprentissage itératif.	<p>Dans les organisations responsables de « grandes opérations » où les économies d'échelle sont plus précieuses que l'innovation.</p> <p>Quand vous élargissez le périmètre de « la valeur », il devient difficile de savoir comment définir « une équipe ».</p>

Modèle	Description	Où cela a été utile	Où cela peut se révéler défaillant
<b>Les compétences "T-Shaped"</b>	Les gens se spécialisent dans une compétence, mais peuvent également travailler avec d'autres compétences.	La surspécialisation crée trop de chemins critiques et de points de défaillance uniques.  Difficile d'équilibrer la charge et l'« effort ».	Toutes les compétences ne sont pas disponibles pour tous les membres d'une équipe, par exemple : chirurgien, artiste, écrivain.  La « fongibilité <sup>10</sup> » peut dévaloriser la contribution humaine.
<b>L'auto-Organisation</b>	Les équipes déterminent comment faire le travail.	On a indiqué aux équipes la façon de faire le travail, et cela n'a pas donné les résultats escomptés.  Les équipes n'ont pas découvert de meilleures façons de résoudre un problème.	Quand il y a de la peur et / ou que les équipes ne savent pas comment adopter une posture d'autonomisation et de responsabilité.  Ce modèle vaut la peine d'être poursuivi même s'il échoue au début.

## 5.1. L'agilité structurelle soutient l'agilité globale de l'entreprise

La devise de l'agilité structurelle est « la structure soutient le flux ». L'agilité structurelle sert l'objectif global de la Business Agility : aider les organisations à devenir adaptatives et réactives. L'agilité structurelle prend également en charge les autres domaines de la Business Agility, tout comme, dans l'analogie décrite plus haut, l'alignement d'une voiture prend en charge tous les autres systèmes nécessaires pour que la voiture fonctionne comme prévu.

Lorsqu'une organisation intègre des concepts issus de systèmes vivants tels que l'identité, les frontières perméables et les tensions, elle libère de l'énergie qui peut être utilisée pour amener de l'Agilité. Lorsque nous appliquons l'agilité structurelle de la même manière, cela change la façon dont une organisation aborde toute question, du leadership aux équipes, de l'apprentissage à l'exécution.

En examinant les systèmes existants, en analysant les méta-tensions et leurs interactions et en intégrant la pensée en polarité pour susciter de nouvelles possibilités créatives, les organisations peuvent tirer parti des principes d'agilité structurelle pour devenir plus flexibles, réactives et mieux préparées à gérer les pressions des changements de leur environnement.

---

<sup>10</sup> capacité d'un élément d'un système à être remplacé par un autre sans impact sur le fonctionnement

NOS PUBLICATIONS SONT POSSIBLES UNIQUEMENT  
GRÂCE AU SOUTIEN DE NOS MEMBRES

accenture | SOLUTIONS IQ

agilityhealth®  
enabling business agility

Scrum  
Alliance®

ICAgile™  
International  
Consortium for Agile

TD Bank

DBS  
Live more,  
Bank less

Koç

Rally Software®  
BROADCOM

AMERICA  
SUCCEEDS

LeanKanban  
UNIVERSITY

SCALED AGILE®  
Provider of SAFe®

Agile  
EXperts  
Consult - Train - Coach

ELIASSEN  
GROUP®  
Agile Consulting Services

AV  
Agile Velocity

EPIC

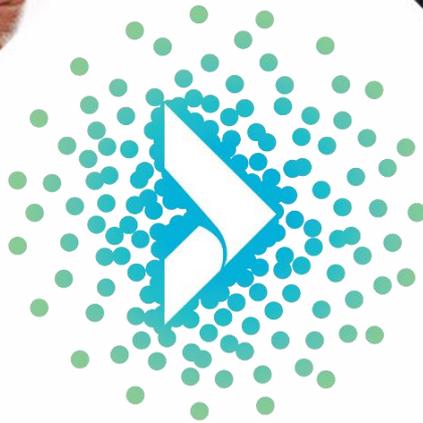
ICON  
AGILITY SERVICES

nomad8

orbium

acm ▶

cprime



# BUSINESS **AGILITY**

## INSTITUTE

### JOIN THE INSTITUTE

Join the institute to take an active role in the **Business Agility community**. Connect, both online and physically, with some of the most influential Business Agility practitioners, as well as talented thought-leaders who are applying agility in diverse business operations.

1. Video Library: The full backlog of every talk
2. Access the BAI Library
3. Read Industry Case Studies & References
4. Access the Business Agility Library
5. Join us at the Global Business Agility Conference
6. Network with Fellow Business Agilists
7. Join a local Business Agility Meetup in your city

### ATTEND THE CONFERENCE

The Business Agility Conference is an intense 2-day conference focusing on organisational design, leadership agility, product innovation, and agile outside IT. Together, we bring the greatest speakers and practitioners of business agility to share their experiences, and the benefits their organisations have gained, from exploring new ways of working. The demand is clear.

#### OUR GOALS ARE TO:

- Share insightful and authentic talks and workshops on business agility.
- Bring the local and international business agility community together in a friendly, educational and fun environment.
- Exchange & explore ideas between professionals.

<https://businessagility.institute>