

Réflexions

9

LES
FONDAMENTAUX
DE LA
SIMPLICITÉ



Pourquoi aborder la simplicité dans le sillage de la transformation de nos entreprises ?

Nous évoluons dans des systèmes qui sont de plus en plus compliqués à appréhender par tous les individus que nous sommes. Que ce soit le système économique et financier, le système social, le système politique... Bref, des systèmes qui se chevauchent, se complètent, se concurrencent. De nombreux systèmes qui interfèrent de manière directe ou indirecte pour constituer un tout qui est le fonctionnement de notre monde socio-économique. Ces systèmes constitués par l'homme ont, par ailleurs, une remarquable propension à compliquer ce qui pourrait être facile. L'homme est donc au cœur de cette construction systémique complexe mais il est aussi celui qui progressivement en perd le contrôle. En particulier, parce que ces systèmes sont sous des influences multiples qui dépassent l'individu. Il faut donc s'en remettre à un ensemble d'individus plus ou moins indépendants les uns des autres, avec parfois des intérêts divergents ou évoluant dans des sphères d'influence différentes. C'est cet ensemble en expansion qui devrait **garder le contrôle des systèmes** eux-mêmes

en expansion, des systèmes entropiques qui tendent vers le désordre. L'équilibre s'établit ensuite à partir des relations entre l'ordre, le désordre et l'organisation.

Nos entreprises et l'écosystème dans lequel elles évoluent n'échappent pas à ce principe de tendance vers le désordre. Peut-être pourrions-nous parler plus simplement de **complexité grandissante**? Une complexité qui nécessite une transformation continue de nos entreprises. Nous comprenons dès lors très vite que, dans ce méandre de systèmes interconnectés qui nous dépasse à titre individuel et collectif, qui gagne en complexité, que **chacun ait besoin de simplicité**.

Une simplicité au service de l'homme, une simplicité qui amène de l'ordre, une simplicité qui rassure, une simplicité qui permet la mise sous contrôle des systèmes complexes, une simplicité qui «facilite» le développement, une simplicité épanouissante, une simplicité qui conduit à l'efficacité, une simplicité qui permet le

meilleur usage des systèmes complexes, une simplicité qui renforce l'excellence opérationnelle, une simplicité qui rapproche les hommes de leur environnement.

Nos entreprises ont besoin de simplicité pour améliorer leur performance, pour atteindre l'excellence opérationnelle. Cette dernière est aujourd'hui au cœur des conversations voire des préoccupations des dirigeants et managers des entreprises. Jamais la recherche de performance n'a eu autant d'écho. Ce n'est certes pas un phénomène de mode. Ce devrait être continu. Pour autant, il est aussi vrai que la conjoncture économique oriente les projecteurs vers la performance. Il faut faire toujours plus avec toujours moins de temps, de moyens... Les marges opérationnelles se réduisent et les changements de cap se multiplient sous l'influence de marchés qui se reconfigurent de plus en plus vite et qui sont difficiles à maîtriser. Même une position dominante peut se transformer en quelques années voire en quelques mois en une position d'outsider. Les exemples sont multiples à l'aube du XXI^{ème} siècle. Tout cela demande d'ailleurs de **l'agilité en plus de la performance.**

Voilà de bonnes raisons de penser à la simplicité. Parce qu'avoir la volonté d'agir avec simplicité est finalement indépendant du contexte, de la conjoncture et joue quoiqu'il en soit en faveur de la performance et de l'agilité. C'est jouer gagnant. La simplicité est source de sérénité. Elle rassure, elle sécurise, elle donne des moyens d'action, elle contribue à l'initiative, elle redonne le pouvoir d'action à l'homme sur les systèmes aussi complexes soient-ils.

Traiter de simplicité et en faire preuve n'est en soi pas simple ! C'est même tout simplement compliqué. D'où notre démarche d'aborder la simplicité en

9 fondamentaux. 9 fondamentaux qui s'inscrivent dans le sillage des 9 fondamentaux de la transformation de nos entreprises.

Est-il bien raisonnable de penser que nous pouvons transformer nos entreprises avec simplicité, ou bien penser que nous pouvons rechercher l'excellence opérationnelle avec simplicité ?

Nous osons y croire et nous en sommes convaincus. Simplement, la simplicité n'est pas la simplification absolue. La **simplicité** c'est un **état**, une **situation**, une **sensation**, un **ressenti**, un **mouvement**... La simplicité est avant tout **une affaire d'homme** et l'homme en a besoin !

« La simplicité est la sophistication suprême »



Quels fondamentaux respecter pour aller vers plus de simplicité ?

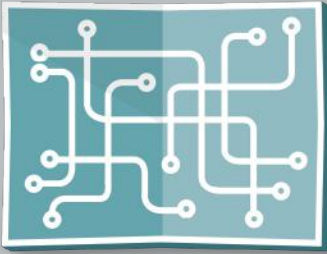
La « littérature » est assez abondante sur le sujet. Ce que nous proposons est à la croisée des chemins entre anthropologie, sociologie, psychologie, management, gouvernance, stratégie, processus, organisation... et fortement marqué par nos retours d'expérience.



A man in a suit is speaking into a microphone on a staircase. The image is partially covered by a teal overlay. The text is positioned on the right side of the image.

Les 9 fondamentaux
de la simplicité

COMPLEXITÉ
USAGE SIMPLE
ÉMOTIONS
CONFIANCE
OBJECTIF & ÉCHEC
ESSENTIEL
EMPOWERMENT
DISCIPLINE
INNOVATION



COMPLEXITÉ

Accepter et comprendre la complexité des systèmes

Pour intégrer la simplicité, il faut d'abord accepter la complexité parce que tout n'est pas simplifiable à l'unitaire ! Accepter la complexité des systèmes qui nous entourent, dans lesquels nous évoluons, que nous construisons, que nous utilisons. Cette complexité, il faut la comprendre pour l'encadrer. La mettre sous contrôle dans des systèmes ou sous-systèmes maîtrisables. La complexité ainsi contingente est traitée par les experts qui en ont la capacité et l'utilité. Accepter et comprendre la complexité, ne veut pas dire non plus la partager en exposant à tous le fonctionnement interne du système. Il faut savoir en expliquer les interfaces, les informations en entrée et sortie qui lui sont nécessaires pour fonctionner avec les systèmes pairs.

Les systèmes « hébergeant » la complexité interagissent donc au travers d'interfaces qui doivent être simples et claires. Ils sont parfois assemblés pour constituer d'autres systèmes qui intègrent la complexité de leurs sous-systèmes. Le système est effectivement tout ou partie...

Et comme le disait Blaise Pascal « Je tiens pour impossible de connaître les parties en tant que parties sans connaître le tout, mais je tiens pour non moins impossible

la possibilité de connaître le tout sans connaître singulièrement les parties ».

Accepter la complexité c'est aussi éviter de simplifier ce qui ne peut l'être. Trop de simplification peut conduire à pervertir la réalité. Et puis, tout n'est pas réductible à quelque chose de simple.

Considérons un smartphone et ses composants : l'écran, le processeur, les capteurs, l'appareil photo, le système audio, le système de communication, une coque... A l'évidence, c'est un système/produit qui est :

- ◆ Un ensemble de systèmes/composants unitairement complexes (à l'instar du processeur, des capteurs, de la surface multitouch...)
- ◆ Un ensemble de systèmes/composants qui sont parfois imbriqués
- ◆ Un ensemble de systèmes/composants qui sont interfacés pour fonctionner ensemble
- ◆ Un tout qui n'est rien sans ses parties et des parties qui ne sont rien sans le tout !

Considérons l'entreprise qui élabore le smartphone. C'est un système qui est :

- ◆ Un ensemble de systèmes/processus potentiellement complexes qui visent à fabriquer un système/produit/service

répondant aux exigences du marché

- ◆ Un ensemble de systèmes/processus qui sont parfois imbriqués
- ◆ Un ensemble de systèmes/processus qui sont interfacés pour fonctionner ensemble
- ◆ Un tout (l'entreprise) qui n'est rien sans ses parties (processus) et des parties qui ne sont rien sans le tout !
- ◆ Un tout qui n'est rien sans les hommes qui le construisent !

Au travers de cette métaphore, nous comprenons que l'entreprise produit des choses et en même temps, s'auto produit pour produire ces choses.

En effet, derrière le produit, il y a tous les processus opérationnels de R&D, d'industrialisation, de développement de production, de supply chain, de gestion des programmes... Tous les processus support de gestion financière, de gestion des ressources humaines, de gestion des infrastructures... Tous les processus de management de définition de la stratégie, de pilotage, d'amélioration continue, de marketing...

Des processus qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux aléas des marchés.

C'est ainsi qu'Edgar Morin dans son « Introduction à la pensée complexe » écrit que « le producteur lui-même est son propre produit » et traite du paradigme de complexité et du paradigme de simplicité.

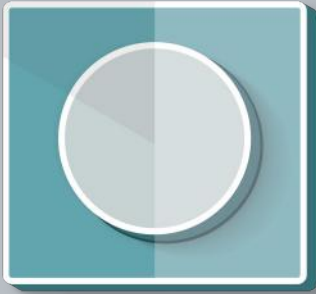
L'enjeu du premier des fondamentaux est donc de ne pas ignorer la complexité et, plus particulièrement, la complexité du quotidien mais de la contourner en simplifiant ce qui peut réellement l'être et de la rendre « accessible » par une vue de synthèse, des interfaces claires... un usage simple.

Simplifier... «Fortes paroles»

“La complexité nous donne une fausse impression de sécurité”

“Les clients attendent de la simplification”





USAGE SIMPLE

*Contingenter la complexité
derrière des usages simples*

Ceux qui maîtrisent la complexité d'un système doivent savoir l'exposer par des usages simples qui peuvent être appréhendés par les utilisateurs/les usagers/les clients du système. Des interfaces qui exposent les fonctions et les flux d'information (entrant/sortant) et des usages qui donnent le sens de l'utilisation. Un système complexe dont les frontières sont floues et l'accès difficile à ses utilisateurs est un système qui n'est pas sous contrôle. S'il ne l'est pas, il ne pourra être exploité à sa juste valeur.

La simplicité réside dans la bonne définition des usages simples de systèmes qui peuvent être complexes. La simplicité est dans la simplicité d'usage.

Fondamentalement, nous recherchons continûment le progrès. Pourtant, il n'est pas rare de voir des études approfondies de systèmes complexes qui n'aboutissent pas à de véritable amélioration d'usage. Dans ce cas, l'expert du système s'attache exclusivement à la complexité du système, à résoudre des points sensibles et ne pense pas à rendre accessible et simple à l'usage son amélioration.

Nous en revenons à une affaire d'homme et de compétence. A la pluralité des individus qui interfère autour d'un système. Tous n'ont pas les mêmes sensibilités et objectifs. L'expert peut se satisfaire de

la résolution d'un schéma complexe, quand l'utilisateur, qui ne maîtrise pas la complexité, lui ne peut à l'évidence s'en satisfaire. Ce qui importe, c'est que la résolution du schéma complexe améliore simplement son usage en lui conférant des fonctionnalités plus abouties qu'il peut facilement exploiter et qui lui sont utiles.

Considérons, à nouveau, un smartphone. C'est un système complexe et un ensemble de sous-systèmes complexes dont les usages sont clairs au regard de ses usagers :

- ◆ Téléphoner
- ◆ Envoyer/recevoir des e-mails
- ◆ Naviguer sur internet
- ◆ Utiliser des applications « uni fonctionnelles »

Mieux encore, vous en définissez vous-même, les usages par le choix des applications que vous téléchargez. Parce que la complexité de toutes les applications vous est masquée par des usages simples et des fonctionnalités élémentaires.

Pourtant derrière tout cela, il y a des processus permanents d'échange d'information (voix, données, photos, musique, vidéo...).

Puis, ses usages sont simples parce que l'interface « multitouch » l'est, elle-même. L'évolution des interfaces homme/machine

illustre parfaitement le besoin de simplicité de l'utilisateur.

Pour les processus de l'entreprise, c'est tout aussi important. Simplement, le bon sens (et les normes qualité) invite toutes les entreprises à expliciter/formaliser/modéliser leurs processus. A viser un certain niveau de maturité qui leur conférerait une meilleure maîtrise de fonctionnement transverse indépendamment de leur organisation. Et l'usage simple dans tout cela ? Bien trop négligé. Dans l'approche des processus, les organisations pensent que c'est en partageant la complexité de tous les processus que l'usage en deviendra simple. Parce que tous les individus comprendront mieux leur rôle et leur valeur ajoutée. Parce que tous les individus s'approprient ainsi ces processus.

Nous pouvons dire qu'il est indispensable de mettre sous contrôle les processus en les comprenant/modélisant/formalisant. C'est ainsi que toute leur complexité peut être contingée. Par contre, vouloir

impliquer trop d'individus dans la résolution de leur complexité, vouloir partager leur complexité avec tous est une erreur.

Les processus complexes doivent être exposés par des usages opérationnels simples avec des objectifs clairs et des moyens d'action via des interfaces simples. Sans quoi, la complexité contingée des processus restera une satisfaction purement intellectuelle de ceux qui l'auront menée.

Des usages simples que nous pouvons illustrer par un cockpit de pilotage des processus (pas seulement un tableau de bord) proposant des instruments d'assistance au pilotage pour atteindre ses objectifs. Le cockpit exposant les données nécessaires aux prises de décisions essentielles, permettant d'agir immédiatement, montrant l'efficacité des décisions prises et des actions engagées par la mesure des résultats obtenus...

Le cockpit est un véritable instrument de commande dont l'usage doit être simple.





ÉMOTIONS

Prendre en compte la dimension émotionnelle

Nous avons humainement besoin de cette simplicité d'usage qui nous facilite la vie.

Cette simplicité nous apporte une sensation de maîtrise, de facilité, de sécurité qui contribue à son tour à un sentiment de sérénité, de mieux être voire de bien-être.

Trop souvent négligée, la dimension émotionnelle guide ou influence nos choix. Encore plus aujourd'hui qu'hier sous le phénomène d'accélération que nous ressentons. Il est donc essentiel de considérer cette dimension qui prend une part importante dans le changement et son acceptation.

Nous avons tous un côté rationnel et un côté émotionnel. Deux dimensions qui sont parfois en conflit. Dans ce cas, l'émotionnel l'emporte bien souvent sur le rationnel. Ainsi, se contenter de considérer la dimension rationnelle c'est renforcer inévitablement le risque de divergence ou de résistance.

Dans le côté rationnel, nous progressons avec bon sens suivant généralement une approche structurée. Cette approche, à l'instar du management par les processus, définit clairement le cadre et la cible à atteindre.

Dans le côté émotionnel, il s'agit de toucher les cordes sensibles des personnes tout en les rassurant par l'accessibilité de la cible et en les encourageant dans la progression. Les personnes doivent ressentir un intérêt particulier de la démarche, savoir se situer et lire le chemin à suivre.

Métaphore : chacun s'accorde à dire que l'évolution majeure d'iOS 7 (le système d'exploitation des iPhones) fut l'esthétique. Beaucoup étaient dubitatifs quant à l'impact ou l'intérêt d'une telle modification de l'esthétique. Encore plus, à la vue du design extrêmement épuré des nouveaux graphismes. Pourtant, le succès est au rendez-vous. Derrière le design, l'esthétique, il y a une sensation

de renouveau, de changement vers une interface plus simple. Ne fusse que dans la forme. Au final, c'est une sensation de simplicité et de facilité d'appropriation qui prédominent !

La définition de processus et leur pilotage s'appuient sur une démarche totalement rationnelle et structurante. Intéressante pour clarifier les systèmes complexes et les contingenter, indispensable pour en définir des usages simples mais probablement « traumatisante » d'un point de vue émotionnel. La rigueur de l'approche, souvent associée à une démarche qualité emplie de formalisme, fait toujours craindre la contingence de la liberté et de la créativité de chacun. Il est donc souhaitable de considérer les émotions et l'esthétique pour créer de nouvelles situations qui conduiront les uns et les autres vers plus de simplicité.

Dans les phases de changement, les émotions l'emportent le plus souvent sur le rationnel. L'argumentaire qui accompagne le bien fondé de telle ou telle démarche, de tel ou tel changement... ne suffit pas. L'appropriation tant recherchée pour qu'un changement se concrétise se gagne en touchant émotionnellement les personnes, en créant des situations nouvelles qui obligent chacun à réagir et à se comporter différemment.

Les émotions sont à la croisée des chemins entre psychologie, anthropologie et sociologie. Parce que les émotions tiennent à la personnalité et au tempérament de chacun, qui eux-mêmes se construisent lors de notre éducation au sein de la société ; société qui elle-même évolue en permanence.

Tout cela contribue naturellement et simplement à renforcer la confiance...

Simplifier... «Fortes paroles»

“Il ne sert à rien de simplifier les choses qui ne peuvent l'être au risque de leur faire perdre leur substance”

“La clé du succès : travailler ensemble”





CONFIANCE

*Faire confiance et instaurer
un climat de confiance*

La confiance est un élément essentiel à la simplicité et la simplicité à la confiance. En effet, plus il est simple de comprendre un système, plus il est simple d'usage... plus l'individu se sent en confiance. Parce que finalement tout devient accessible et tout semble à sa portée.

La confiance ne se décrète pas plus qu'elle ne s'impose par la symbolique ou la dialectique. La confiance naît dans la simplicité de lecture du système dans lequel l'individu évolue. En faisant confiance et en instaurant un climat de confiance, les relations se simplifient et la tendance implicite revient à mettre sous contrôle la complexité.

Par contre, en situation d'insécurité, le réflexe est d'ajouter de la complexité apparente ou réelle au système dans lequel l'individu évolue. Une façon de se rendre indispensable ou de protéger son champ d'actions en mettant en place une sorte de protectionnisme offert par la complexité. Tout cela est bien naturel.

Clairement, la confiance est essentielle à la simplicité. L'individu en confiance, dégagé de toute crainte, sera volontaire pour œuvrer à la simplicité. Puis, c'est la force d'un collectif en confiance qui renforcera la recherche de simplicité qui entraînera, à son tour, plus de confiance. La roue vertueuse est alors en action !

En reprenant notre métaphore, Apple aura créé un environnement de confiance en proposant un système particulièrement fermé et en même temps, très simple d'accès, cadré et sécurisant. De fait, les utilisateurs placés dans un environnement de confiance ont accepté de partager leurs données sur iCloud, de communiquer leur position en la rendant détectable via l'iphone ou l'ipad...

Ce niveau de confiance étant acquis, l'usage des systèmes proposés par le fabricant s'est naturellement simplifié : partage aisé des photos, des musiques et autres documents sur toutes les

plateformes (PC, smartphone, tablette...).

Un système qui met en confiance et en qui nous avons confiance est un système dont le périmètre est clair, qui est sous contrôle et dont les interfaces sont elles aussi claires mais non sans contraintes.

Itunes et l'Apple Store sont des systèmes fermés, sous contrôle total qui donnent confiance et en qui l'utilisateur place sa confiance grâce, en particulier, aux usages simples et aux fonctionnalités claires.

Dans cette situation, il n'a pas été utile d'expliquer et d'argumenter sur le bien-fondé du système. C'est le système, lui-même, par sa simplicité qui a créé un climat de confiance. Puis, c'est la confiance des utilisateurs qui renforce la simplicité du système par un usage qui se généralise et devient commun...

A présent, la confiance est aussi renforcée par les encouragements, le sentiment de pouvoir atteindre des objectifs, le droit à l'erreur... en éloignant l'aliénation à la peur de l'échec face au changement.

Le management par les processus est un bon support pour la mise en confiance s'il est bien mis en œuvre sans dogmatisme. Parce qu'il éclaire et cadre le sens de l'action de chacun sans l'enfermer. Tout individu qui comprend le système/le processus dans lequel et pour lequel il évolue, est un individu qui est en confiance et qui fait confiance. Le processus donne du sens à l'action lorsqu'il est explicite et sous contrôle.

Simplifier... «Fortes paroles»

**“If people don't see the value,
it will be only short term success”**

“It is a long journey”

**“Without people, you can do
nothing”**





OBJECTIF & ÉCHEC

*Donner des objectifs clairs
et apprendre des échecs*

La simplicité se cache également dans les objectifs qui sont assignés à l'individu et au collectif. Des objectifs (SMART) humainement simples et encourageants parce qu'atteignables simplifient le fonctionnement des systèmes. Outre leur clarté, c'est aussi le nombre d'objectifs qui doit rester sous contrôle.

Le chemin à parcourir et les étapes à franchir doivent être lisibles et compréhensibles. La progression de chacun rapidement mesurable donne du sens à l'action et de la confiance.

En percevant le chemin parcouru et en appréciant la distance à l'objectif, l'individu a un sentiment de maîtrise qui l'encourage à avancer.

Sur ce chemin qui mène à l'objectif, l'erreur doit être porteuse de sens. Tout individu doit pouvoir apprendre de ses erreurs. En considérant que faire des erreurs en avançant vers l'atteinte de ses objectifs

est normal, nous éliminons la peur du changement et de la prise d'initiative. C'est alors une sensation de simplicité qui se dégage.

A l'image du jeu « Candy Crush » sur smartphone. Un jeu simple avec un objectif simple, un usage très simple, sans sophistication, des étapes à franchir claires et le droit à l'erreur. Résultat : un engouement voire une addiction des joueurs qui vont jusqu'à payer pour avoir la possibilité d'accélérer leur progression. Car la dynamique prend un sens collectif avec l'entraide pour passer un niveau, les comparaisons de progression/compétitions qui s'instaurent ensuite entre les divers joueurs ne font qu'accroître la dynamique. De nouvelles relations s'instaurent et la dynamique s'amplifie.

C'est un moyen de créer une chaîne de solidarité, une cordée qui va œuvrer

ensemble vers l'atteinte d'un objectif partagé.

De plus, l'erreur dans un jeu n'est pas considérée comme un simple échec. Elle est un enseignement pour la progression. De fait, le joueur persévère jusqu'à réussir.

Les processus ne sont pas des procédures. Ces dernières demandent un respect absolu du chemin décrit quand le processus lui détermine de façon plus macroscopique le sens, l'objectif de l'action et les responsabilités de chacun pour la création de valeur ajoutée pour son client. Par l'éclairage d'un enchaînement d'activités, de succession de niveaux, les objectifs sont ramenés à l'échelle de l'individu à qui il reste à faire les bons choix, à prendre les bonnes initiatives... pour participer au travail collectif. Dans ce cadre, l'erreur est source d'enseignement. C'est en tout cas, tout l'intérêt de la mise en place d'un processus de retour d'expérience et d'amélioration continue. Gérer les objectifs et les échecs est en soi une préoccupation du management par les processus.

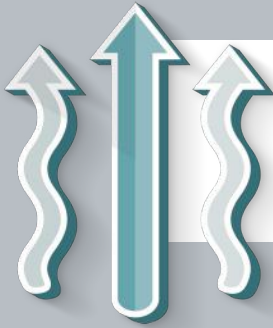
Simplifier...

«Fortes paroles»

“On ne s’est jamais arrêté de travailler sur le progrès”

"Regarder ailleurs, lutter contre le NIH (Not invented here)"





ESSENTIEL

Aller à l'essentiel, gérer et économiser le temps

Dans les systèmes au sein desquels nous œuvrons ou avec lesquels nous sommes en interaction, le volume d'information manipulé ne cesse d'augmenter et les actions à conduire se multiplient. A cela s'ajoutent les progrès considérables apportés par les nouvelles technologies qui poussent l'information dans nos smartphones, nos tablettes ou nos ordinateurs. Tout cela fini par s'accumuler sans distinction de priorité. Inéluctablement, nous sommes confrontés à une nouvelle gestion des flux d'information et à une nécessaire gestion des priorités.

Ensuite, sous l'influence de l'accélération de ces flux d'information, le système pousse à une plus grande réactivité voire à l'instantanéité. Le nombre d'actions à conduire dans le même laps de temps augmente et donne inéluctablement cette sensation d'accélération. Nous sommes là, confrontés à une nouvelle gestion du temps et des priorités.

Il devient indispensable de retourner à l'essentiel. Les moyens de communication d'aujourd'hui n'ont pas été conçus pour cela. En augmentant les volumes et en compressant le temps, l'essentiel est noyé dans le superflu : des e-mails trop nombreux et trop longs avec trop de

destinataires et trop de copies, des e-mails qui envahissent les salles de réunion. En conséquence, au lieu de réduire le temps en réunion (l'information étant préalablement partagée), nous constatons le phénomène inverse.

Au volume d'information, il faut substituer la pertinence et l'essentiel au bon fonctionnement.

La technologie est un moyen pour fluidifier et densifier les échanges ; ce doit être aussi un moyen pour gérer et organiser les flux d'information pour aller dans le sens de la simplicité. Faciliter les usages, revient aussi à communiquer au bon moment et à la bonne personne l'information essentielle la plus pertinente en y associant un moyen d'action/réaction. Sans une bonne définition des usages, finalement la technologie finit par rajouter de la complexité et du désordre.

Revenons à l'essentiel et utilisons avec simplicité et bienveillance les moyens technologiques d'aujourd'hui qui poussent à l'instantanéité avec des conséquences qui ne sont pas toujours sous contrôle. Les hommes n'accélèrent pas au rythme des évolutions technologiques. L'enjeu est donc effectivement de revenir à l'essentiel et de mettre « sous contrôle » le temps.

Nos comportements doivent changer beaucoup plus rapidement face aux changements qui se multiplient de plus en plus rapidement.

A l'image de l'application Snapchat dont le principe est d'envoyer un message et/ou une photo qui se détruit dans un délai donné de 10 secondes à 30 secondes, nous pourrions estimer que toute information communiquée « futile » (à titre d'information, en copie, inutile, ne nécessitant pas d'être conservée...) puisse être automatiquement détruite dans un délai donné ; fin de l'encombrement des messageries et plus encore, changement de comportement des individus devant reporter leur attention sur l'essentiel. Cette application est également intéressante sous l'angle de l'instantanéité. Parce qu'elle facilite l'usage en couplant la photo et son envoi immédiat. Cette métaphore montre combien nous rentrons dans l'instantanéité et l'hyper réactivité au détriment de l'essentiel. Les jeunes générations inéluctablement renforceront cette dynamique. Il est donc indispensable d'en tenir compte pour intégrer l'essentiel dans cette dynamique.

L'approche par les processus ne cesse de se préoccuper de l'essentiel. Quand nous parlons de Lean, l'objectif est d'être efficace voire efficient. Chasser les activités inutiles et les éliminer, repérer les cycles lourds et non contrôlés... Une façon de conduire à l'essentiel dans les activités quotidiennes. Quand le processus est recentré sur l'essentiel, nombreux sont ceux qui sont libérés du poids des contraintes inutiles et qui gagnent donc des espaces de liberté.

La simplicité demande donc que nous nous tournions vers l'essentiel. C'est un enjeu sur lequel chacun peut et doit agir en toute autonomie.

Simplifier... «Fortes paroles»

**"Ce sont les échecs bien supportés
qui donnent le droit de réussir"**

Mermoz

**"Les processus génériques, un
levier pour l'amélioration de la
performance d'un Groupe"**





EMPOWERMENT

*Renforcer l'autonomie et
activer les réseaux*

L'homme a une fâcheuse tendance à complexifier les choses, les relations, à créer du désordre. C'est donc aussi à lui d'agir sur les voies de la simplicité. Il doit prendre conscience de sa capacité à agir sur les systèmes et de sa capacité à accéder à plus de pouvoir.

Il doit porter lui-même avec conviction de la simplicité aux systèmes dans lesquels il évolue.

Encore faut-il que la possibilité de soumettre ses idées lui soit offerte et qu'un processus d'amélioration continue et d'innovation participative soit bien en place.

De plus, le management en se décentrant confère plus d'autonomie et de capacité d'action aux individus. Cet « empowerment » est essentiel au renforcement de la capacité d'action des individus parfois assommés par des systèmes complexes,

bureaucratiques, technocratiques... qui vont à l'encontre de la simplicité.

Réveiller et responsabiliser tous les acteurs du changement qui s'ignorent.

Des moyens doivent être mis en œuvre pour mesurer la capacité d'action, les résultats personnels. La mesure aura un impact direct sur la motivation et la prise de conscience de chacun. Des mesures pertinentes et personnalisées sont un moyen soit de se corriger, soit de renforcer ses actions en toute autonomie. C'est cette « prise de pouvoir » qui doit être recherchée pour multiplier les sources d'innovations et d'initiatives pour plus de simplicité.

Pour compléter notre métaphore, nous faisons référence aux objets interconnectés (bracelets et autres dispositifs portés) qui

mesurent notre niveau d'activité, le nombre de pas dans une journée, le nombre de calories consommées, notre fréquence cardiaque, nos cycles de sommeil... Des objets qui nous informent en continu via des applications sur smartphone. Forcément, que nous le voulions ou non, l'incidence est réelle sur les comportements. Une incidence positive, selon les études, qui encourage l'individu dans son action. C'est une forme de prise de pouvoir sur lui-même !

Pour autant, cet « empowerment » ne sera efficace qu'avec des processus matures et dans une action collective tout de même ordonnée et respectueuse. Une action collective qui partage les mêmes objectifs et la même stratégie. L'approche transverse autour des processus clarifie le rôle de chacun dans l'atteinte d'objectifs partagés et cohérents.

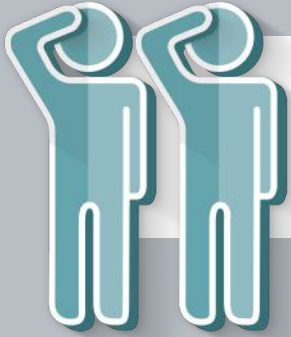
La simplicité réside ici dans la fédération de réseaux vers des objectifs simples, partagés et atteignables.

Simplifier... «Fortes paroles»

“Le leadership est un bon outil pour faire le lien entre empowerment et discipline”

“La simplification passe par l'engagement des salariés”





DISCIPLINE

*Instaurer de la discipline,
du respect et être positif*

Fort probablement, la discipline est l'un des fondamentaux avec l'émotion qui fait le plus réagir. Le terme de discipline fait immédiatement penser à l'ordre imposé, aux directives, aux contraintes... Une vision plutôt négative ou péjorative.

Or la discipline, c'est aussi le respect de l'action collective, le respect de l'individu, le partage simple et ordonné. La discipline donne un moyen de reconnaissance qui encourage, motive et facilite l'intégration au sein d'un groupe d'un réseau.

La discipline est l'affaire de tous. Elle renforce la simplicité des actions et des relations.

La discipline, un art pour aligner les objectifs, déclencher les bonnes attitudes, faire les bons choix, ressentir les conséquences positives... et renforcer la simplicité des systèmes.

La discipline, une nécessité pour la simplicité. Car tout le monde a un avis sur tout, tout le monde a son idée de la bonne méthode, tout le monde a sa vérité... et au bout du compte, peu font preuve d'empathie. Sous l'emprise des intérêts, des contraintes exogènes et endogènes, des jeux de pouvoir, du sentiment suprême de détenir la vérité... il devient difficile d'agir avec simplicité.

La discipline, c'est aussi un moyen d'atténuer les jeux politiques, les jeux de pouvoir, les intérêts individuels. Un moyen de donner une cohésion d'ensemble qui atténuera le désordre créé dans les relations entre les acteurs au bénéfice des intérêts collectifs.

Nous évoluons dans un système globalement entropique (destination chaos) qui évolue vers le désordre.

Instaurer de la discipline, c'est mettre de l'ordre pour simplifier, autant que faire se peut, nos systèmes et les relations humaines.

Construire un véritable collectif qui ouvre la porte à plus d'autonomie, à un comportement positif et au progressisme.

Finalement, la discipline est un cercle vertueux de la construction positive avec simplicité.

Elle se retrouve dans les processus qui ont vocation à aligner dans le même sens les objectifs déclinés au sein de l'organisation. Le processus doit apporter une certaine cohérence collective par le partage de l'approche, des responsabilités, des moyens, des objectifs... Le tout pour créer de la valeur ajoutée avec efficacité. Il donne un éclairage global et transverse à l'organisation qui encourage les individus à agir avec plus de discipline.

Simplifier...
«Fortes paroles»

“Mutualiser les expériences”

“Il faut de la méthode pour simplifier”

“Simplifier est complexe”

“Les processus doivent respecter la compétence des hommes et des femmes”





INNOVATION

Innover pour la simplicité

« **L**a simplicité est la suprême sophistication » Cette citation qui a été reprise de nombreuses fois montre bien que la simplicité est avant tout une affaire d'innovation. Une innovation continue dans toutes les dimensions de l'entreprise et de sa transformation : stratégie, ressources humaines, processus, organisation. Les systèmes évoluant très rapidement, les remises en cause sont régulières. Il n'est plus possible de rester dans le conformisme, de se reposer sur les acquis et sur ses positions.

L'innovation est devenue un point essentiel à la survie des entreprises. Cette innovation, portée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et au-delà, est d'autant plus acceptée et déployée qu'elle s'accompagne de simplicité d'usage. L'innovation avec un objectif de simplicité voire de simplification est une façon d'anticiper la complexification des systèmes et d'ajouter de l'ordre là où le désordre pourrait rapidement s'imposer. Ce

sont donc un questionnement permanent et des idées nouvelles mis en pratique qui assureront un bon niveau de simplicité. D'autant que la tendance naturelle, nous l'avons évoqué avec le premier des 9 fondamentaux, est à la complexification. Il était donc logique de terminer cette liste des 9 fondamentaux par l'innovation qui sera la source même de la simplicité.

L'innovation existe dans les systèmes complexes et peut être elle-même complexe. Cependant, elle doit s'accompagner d'usages simples et d'interfaces claires. C'est ainsi qu'elle contribue à la simplicité que nous recherchons tous.

Dans notre société en pleine mutation, la maturité des nouvelles technologies de l'information nous ouvre les portes vers de nouveaux horizons de simplicité qu'il est important d'anticiper, de mettre sous contrôle et d'exploiter avec les meilleurs usages.





Simplicité & processus

Les processus peuvent être simples et complexes. Ne cherchons pas à les mettre dans toutes les mains.

La modélisation est une nécessité pour les comprendre, les faire évoluer, les optimiser mais elle n'a pas à être exposée à tous. Ce n'est pas une finalité.

Les processus sont des systèmes qui doivent être exposés simplement via des interfaces pour les processus pairs ou des usages simples pour les « utilisateurs », les pilotes...

Les processus sont essentiels pour faire des arbitrages métier, « casser » les silos, créer de la transversalité, réunir les individus et aligner les objectifs, rassurer sur la finalité, donner des objectifs clairs, instaurer une certaine discipline, promouvoir une forme d'empowerment...

L'étude des processus (même complexes) est essentielle pour définir des usages simples pour piloter l'entreprise.

Les processus réunissent les hommes dans un objectif commun pour l'entreprise. Finalement, formalisés, ils sont un moyen d'accès à la simplicité parce qu'ils portent ou supportent les fondamentaux de la simplicité :

- ◆ Ils hébergent et contingentent la complexité de fonctionnement des entreprises
- ◆ Ils proposent des usages simples pour les piloter, notamment via des tableaux de bord, des cartographies pour percevoir l'ensemble du système
- ◆ Ils donnent du sens à l'action, montrent l'utilité de chacun et, bien présentés touchent la dimension émotionnelle
- ◆ Ils procurent une meilleure lisibilité, clarifient les périmètres d'action et de responsabilité créant un climat de confiance
- ◆ Ils permettent d'identifier l'inutile, le gaspillage pour aller à l'essentiel
- ◆ Ils portent des objectifs déclinés de la stratégie d'entreprise qui sont partagés de manière cohérente
- ◆ Ils éclairent le chemin à suivre et donnent les moyens pour atteindre l'objectif avec discipline
- ◆ Ils permettent à chaque individu d'exercer son pouvoir et de faire preuve d'autonomie dans une certaine cohésion d'ensemble
- ◆ Ils libèrent les ressources du processus de questionnements inutiles pour favoriser l'agilité, l'efficacité et l'innovation

Les processus sont l'ADN de l'entreprise et les faiseurs de simplicité quand ils intègrent les 9 fondamentaux de la simplicité que nous proposons.

Transformons nos entreprises avec simplicité, nous gagnerons, à coup sûr, en

performance opérationnelle.

Pour relever ces défis, B&T Associés vous propose le « **simplicity store** » avec un site internet dédié à la simplicité pour l'entreprise :

www.simplicity2succeed.com

Une façon de trouver simplement l'essentiel de l'expertise pour gagner en simplicité et performance opérationnelle en se recentrant sur son cœur de métier.



Osez simplifier !

Se transformer oui, en simplifiant !! Simplifier réclame de **l'audace** car la tendance conduit naturellement vers la complexification des systèmes plutôt que vers leur simplification. Alors pourquoi oser simplifier ?

Que simplifier ?

Prioritairement l'organisation des entreprises qui à mesure qu'elles grossissent empilent les structures verticales et horizontales de management dans un joyeux mille-feuille qui finit par devenir indescriptible donc incompréhensible pour les collaborateurs. Cette multiplication des structures conduit de pair à la multiplication des instances de reporting et de contrôle avec pour conséquence la déresponsabilisation et la démotivation des équipes.

Les processus qui ont trop souvent du mal à rester simples et pragmatiques, voire en décalage par rapport à la stratégie et au business de l'entreprise jusqu'à ne plus les refléter. De surcroît, leurs procédures d'application, souvent trop nombreuses et partiellement redondantes, plutôt que de permettre la fluidité de leur mise en œuvre conduit à une rigidité de leur application sans aucune issue pour les cas d'exception.

Les outils de pilotage, souvent trop complexes et trop nombreux (Trop d'information tue l'information) qui ne permettent pas d'appréhender rapidement l'état d'une situation, ne présentent pas les éléments pertinents nécessaires à la prise de décision. En outre, la qualité de l'information et la confiance qu'on peut lui accorder constituent de véritables interrogations étant donné la complexité des réseaux de remontée.

La déclinaison de la stratégie réclame une attention particulière. Une stratégie trop compliquée, trop difficile à comprendre, mal déclinée ne peut être intégrée par les équipes qui ne peuvent se l'approprier. Là aussi, il convient d'être simple, pragmatique, dans la déclinaison de la stratégie en objectifs facilement compréhensibles par les différents niveaux de la structure.

Quelles entraves vaincre ?

Les jeux politiques au sein de l'entreprise sont des freins à la transformation en général et à la simplification en particulier. Dans une telle dynamique, il est compliqué de faire converger les intérêts de chacun. Pourtant cette démarche devrait libérer des énergies mieux utilisées au sein de l'entreprise.

La peur ou l'appréhension du changement et de la situation nouvelle, de l'outil différent ou tout simplement de rupture de la routine contribuent à freiner, voire

anesthésier, les velléités d'évolution et parmi elles de simplification. La timide réponse ou l'absence de leadership du management face à cette résistance, contribue à l'absence d'engagement collectif responsable de ce point dur.

La taille ou la typologie des organisations (comme par exemple la verticalisation extrême qui conduit au fonctionnement en silo avec ses effets pervers connus), a tendance à accroître le niveau de complexité du fonctionnement de l'entreprise, à rallonger les circuits de décisions, à perdre en agilité.

La vision court terme, privilégie les préoccupations immédiates et tend à repousser les transformations de fond, plus longues à expliquer ou à 'vendre', plus difficiles à implémenter, ou aux gains parfois moins rapides à mettre en valeur. Pourtant, comme développé dans la présentation des « 9 fondamentaux de la simplicité », simplifier requiert d'accepter et de comprendre la complexité des systèmes. Comme l'affirme John Pawson, « La simplicité est difficile à atteindre. Elle repose sur l'attention, la pensée, le savoir et la patience ».

Quel risque à simplifier ?

Simplifier oui mais sur-simplifier non ! Comme évoqué dans le séminaire, « il ne sert à rien de sur-simplifier les choses qui ne peuvent pas l'être au risque de leur faire perdre leur substance ».

Simplifier oblige à être plus efficace, à être plus agile, à être au plus près de l'action, à mieux communiquer ; bref à **se réinventer**. Finalement quel risque prend-on ?



B&T Associés
vous
accompagne
vers la
simplicité !

Notre cabinet de conseil est un véritable **incubateur de solutions innovantes** destinées à améliorer la gouvernance, l'agilité et la performance opérationnelle des entreprises. C'est aussi une véritable tour d'observation du marché et de ses pratiques de par la diversité de nos clients et des activités qu'ils adressent (industrie, services, administration, banque...). Dans ce contexte, nous constituons un véritable benchmark des directions vers lesquelles engager la simplification.

Ensuite grâce à la connaissance de ses clients, et à la relation de proximité basée sur une relation de confiance pérenne, B&T Associés est capable de leur apporter une vision critique claire des pistes de transformation. Cette analyse effectuée avec le recul d'un professionnel non impliqué dans le rouleur compresseur des activités quotidiennes facilite l'identification, la priorisation, l'évaluation de l'impact d'une telle démarche. Cette analyse s'effectue de façon neutre en marge de tout enjeu personnel au sein de l'entreprise.



Enfin, déconnecté des urgences opérationnelles qui ne manquent pas de s'accumuler dans la vie quotidienne de chacun, B&T Associés permet d'**impulser le rythme de la transformation**. Ce « drum beat » assure la constance de l'effort et l'entretien de la flamme jusqu'à l'obtention du résultat. Seules des équipes extérieures peuvent soutenir un tel effort dont le risque majeur est d'être relégué au niveau de priorité subalterne et de disparaître au plus

grand désespoir des équipes auxquelles on aura vendu cette simplification. Il en va de la crédibilité du Management.

Dans ce contexte, l'ambition de B&T Associés est d'être le partenaire de référence et de confiance de ses clients pour oser ensemble la transformation.

Plus encore, B&T Associés met à votre disposition toutes les expertises essentielles pour réussir sur le chemin de la simplicité. Et ce, du métier, au management par les processus, aux ressources humaines, à l'usage des nouvelles technologies, à la communication... Inutile de rechercher et évaluer les spécialistes dont vous avez besoin pour accompagner une transformation. B&T Associés vous propose une solution intégrée inédite totalement adaptée à votre contexte pour avancer sur le chemin de la simplicité.

Connectez vous sur
www.simplicity2succeed.com
ou contactez nous au 0561163828
et demandez l'équipe «si2su» !



Parce que demain se gagne aujourd'hui

B&T Associés un partenaire pour transformer l'entreprise

- ◆ **Un diagnostic efficace des exigences de transformation** afin d'être au plus près des problématiques des entreprises
- ◆ **Des propositions d'amélioration concrètes** autour de 4 axes : stratégie, ressources humaines, processus et organisation
- ◆ **Un engagement dans la mise en œuvre opérationnelle**
- ◆ **Un accompagnement au changement :**
gagner du temps, de l'agilité, de l'efficacité pour être compétitif
- ◆ **Un conseil opérationnel indépendant et spécialisé**
 - Management par les processus
 - Management de la performance
 - Conduite du changement
 - Méthode et Qualité
 - Formation
- ◆ **Un catalogue de services à forte valeur ajoutée**

SIMPLICITY  SUCCEED

B&T Associés
Aéropole 3 - 5 av. Albert Durant - 31700 Blagnac
Tél : 05.61.16.38.28
www.btassocies.com

©B&T Associés 2014