

ENTREPRISE

JÉRÔME BARRAND  
JOCELYNE DEGLAINE

NOUVELLE  
ÉDITION  
ACTUALISÉE

# Développer l'agilité dans l'entreprise



De nouveaux  
leviers d'action et  
d'intelligence collective

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
SCIENCES  
HUMAINES



**JÉRÔME BARRAND – JOCELYNE DEGLAINE**

# **Développer l'agilité dans l'entreprise**

**De nouveaux  
leviers d'action et  
d'intelligence collective**

Composition : Myriam Dutheil

© 2013 ESF éditeur  
© 2018, ESF Sciences humaines  
Cognitia SAS  
20, rue d'Athènes  
75009 Paris

3<sup>e</sup> édition actualisée et enrichie 2018

[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN : 978-2-7101-3423-7  
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

Nous tenons à remercier ceux qui nous accompagnent depuis longtemps en agilité par leurs commentaires ainsi que ceux qui, par leur participation active à nos formations et supervisions, ont contribué à l'évolution de notre pensée et de nos outils.

En premier lieu, nous tenons à remercier Lionel Bellenger pour son engagement dans nos idées et pour sa confiance pour la rédaction de cet ouvrage.

Nous remercions Grenoble école de Management, et en particulier son directeur Loïck Roche, qui nous permet en toute autonomie et liberté de développer notre approche originale des comportements en équipe.

Nous avons une pensée particulière pour ces 300 coachs certifiés en agilité qui nous ont fait confiance et qui, à nos côtés, initient à l'agilité comportementale les organisations et les équipes en France et à l'international.

Nous remercions tous les clients, dirigeants et cadres d'entreprise, avec qui nous avons travaillé ces dernières années.

Bien sûr, nous ne pouvons pas oublier Guillaume Ferrante dans ces remerciements. Il nous a soutenu tous les jours avec efficacité et diligence et nous a aidés lors de la rédaction de l'introduction considérée comme un chapitre historique. Dans son nouveau poste de professeur, nous lui souhaitons le meilleur en espérant qu'il entraînera une nouvelle génération de jeunes managers vers l'agilité.

Nous tenons également à remercier Sabrina Morvan, notre collaboratrice, pour son soutien quotidien, son engagement sans faille auprès de nous, ses relectures précises de cet ouvrage et ses remarques toujours pertinentes.

Nos remerciements vont enfin à Claire Cabaret, des Éditions ESF éditeur, dont la rigueur nous a fait avancer dans notre écriture et l'éclaircissement de notre communication. Sans elle, ce livre ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui.



# Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, les auteurs ont conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 9.

**N**ous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Service Lecteurs  
20, rue d'Athènes  
75009 Paris

# Plan d'autoformation

## Comment se servir de ce manuel de formation ?

Ce livre est constitué de trois parties :

– **La première partie**, intitulée « Comprendre les enjeux », apporte des éléments théoriques sur le thème de l'agilité des individus et des équipes indispensables avant toute mise en pratique.

– **La deuxième partie**, intitulée « Mettre en pratique », propose des grilles de lecture et des exercices afin d'initier et de développer l'agilité des individus et des équipes dans les organisations. À la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés nécessaires.

– **La troisième partie**, intitulée « Pour aller plus loin », est constituée d'annexes permettant de visualiser un programme type de formation à l'agilité des individus et des équipes, d'un lexique des mots-clés et d'une bibliographie afin d'approfondir certains thèmes porteurs.

- 1 Lire l'introduction** sur les origines de l'agilité.
- 2 Lire le chapitre 1** « L'agilité repose sur une approche systémique des organisations » et notamment les sous-chapitres 1 et 2 pour s'approprier cette manière de penser.
- 3 Faire l'exercice 1** « Exercice d'analyse de système » sur les acteurs et les variables.
- 4 Lire le chapitre 1 partie 3** pour acquérir une méthode d'analyse de système : l'analyse structurelle.
- 5 Faire l'exercice 2** sur l'analyse structurelle : « Exercice d'analyse structurelle (matrice des variables et des acteurs) ».
- 6** Une fois l'approche systémique acquise, on peut entrer véritablement dans le modèle de l'agilité d'entreprise. Pour ce faire, **lire le chapitre 2** « Identifier les fondements de l'agilité » afin de bien comprendre d'où viennent les principes de base de l'agilité. En effet, comprendre ses origines permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'agilité.
- 7 Lire ensuite le chapitre 4** « Comment mener un diagnostic d'agilité ? » pour appréhender une méthode de diagnostic d'agilité organisationnelle.



- 8** **Faire les exercices 3** « Analyse d'une offre agile » et **4** « Diagnostic d'agilité d'une organisation » qui permettent d'apprendre à mener des diagnostics d'agilité.
- 9** **Lire le chapitre 5** « Construire une équipe agile » afin de comprendre comment mettre en œuvre un processus de développement des postures agiles au sein d'une équipe. Commencer par la sous-partie 1 sur les cycles de vie d'une équipe et ses stades de développement.
- 10** **Faire l'exercice 5** « Exercice d'identification du stade de développement de son équipe » pour identifier le stade de développement de l'équipe accompagnée.
- 11** **Lire le chapitre 6** « Développer l'intelligence collective », **sous-partie 2**, pour acquérir les connaissances sur le concept d'intelligence collective.
- 12** **Lire le chapitre 7** « Une expérience de management agile (EMA) » pour comprendre pourquoi et comment analyser son contexte en termes de besoins en agilité.
- 13** **Faire l'exercice 6** sur le sens : « Exercices sur le partage des sens ».
- 14** **Faire l'exercice 7** sur les partages de représentation en équipe.
- 15** **Faire la partie a** « Exercice d'inclusion ».
- 16** **Faire ensuite la partie b** « Exercice de prise de conscience des perceptions de l'autre sur ma manière de me comporter ».
- 17** **Lire le chapitre 5** « Construire une équipe agile ? », **sous-partie 3**, sur les critères d'agilité des individus et des équipes.
- 18** **Faire faire les exercices 8 à 12** à l'équipe accompagnée en fonction de son appropriation de la démarche.
- 19** **Exercice 8** : Exercice d'auto-perception des *Agile Profiles*<sup>®</sup> individuels.
- 20** **Exercice 9** : Jeu sur le fonctionnement d'une équipe.
- 21** **Exercice 10** : Exercice de construction d'un diagnostic de l'agilité collective.
- 22** **Exercice 12** : Jeu d'agilité : le détonateur.
- 23** **Faire l'exercice 11** « Expérience de management agile » pour s'entraîner à analyser les besoins en agilité de son environnement et déterminer les premiers petits pas à réaliser pour ajuster son niveau d'agilité aux besoins de son contexte.



# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	3
<b>Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?</b> .....	5
<b>Plan d'autoformation</b> .....	6

## **1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux**

<b>Introduction</b> .....	15
1. L'agilité fait ses débuts dans un contexte de fortes évolutions. ....	15
2. Une histoire parallèle en informatique .....	21
<b>Chapitre 1. L'agilité est une approche systémique de l'organisation</b> .....	25
1. Qu'est-ce qu'un système ? .....	26
2. L'organisation en tant que système. ....	27
3. Étudier un système grâce à l'analyse structurelle. ....	30
<b>Chapitre 2. Identifier les fondements de l'agilité</b> .....	39
1. L'émergence de la société de l'information. ....	39
2. La prise de conscience de la finitude du monde .....	43
3. Les quatre conséquences de cette mutation sociétale .....	49
4. En conclusion : l'approche VUCA .....	61
<b>Chapitre 3. Reconfigurer les fondamentaux d'une organisation</b> .....	65
1. Stratégie : de la concurrence guerrière aux relations neuronales .....	65
2. De la performance économique à la performance globale. ....	66
3. De l'offre tangible à l'offre globale .....	68
4. Les principes de l'agilité appliqués à la stratégie, l'organisation et le management. ....	77
<b>Chapitre 4. Comment mener un diagnostic d'agilité ?</b> .....	91
1. Le principe de la démarche .....	91
2. Comprendre un diagnostic d'agilité .....	93
<b>Chapitre 5. Les cycles de vie d'une équipe</b> .....	107
1. Qu'est-ce qu'une équipe ? .....	107
2. Les cycles de vie d'une équipe .....	109

Chapitre 6.	<b>Développer l'intelligence collective</b> .....	125
	1. Quelques définitions de l'intelligence collective.....	125
	2. L'intelligence collective au service d'une performance globale . . . .	137
	3. Développer les leviers d'action agiles en équipe . . . . .	160
Chapitre 7.	<b>Une expérience de Management Agile (EMA)</b> .....	167
	1. Le Management Agile . . . . .	167
	2. L'agilité comme état d'esprit . . . . .	168
<b>Conclusion</b>	.....	193

## 2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	<b>Exercice d'analyse de système</b> .....	197
Exercice 2.	<b>La matrice des variables ou des acteurs</b> .....	202
Exercice 3.	<b>Analyse d'une offre agile</b> .....	207
Exercice 4.	<b>Diagnostic d'agilité d'une organisation (RPPA)</b> .....	225
Exercice 5.	<b>Exercice d'identification du stade de développement de son équipe</b> .....	228
Exercice 6.	<b>Exercice sur le partage du sens</b> .....	230
Exercice 7.	<b>Exercices de partage des représentations sur les interrelations au sein de l'équipe</b> .....	232
Exercice 8.	<b>Exercice d'auto-perception des Agile Profiles® individuels</b> .	234
Exercice 9.	<b>Jeu sur le fonctionnement d'une équipe</b> .....	236
Exercice 10.	<b>Construction d'un diagnostic d'agilité collective</b> .....	239
Exercice 11.	<b>Expérience de management agile</b> .....	245
Exercice 12.	<b>Jeu d'agilité : le détonateur</b> .....	254
<b>Corrigés</b>	.....	259

**3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

<b>Programme d'un stage de formation de 2 jours</b> .....	281
<b>Lexique</b> .....	285
<b>Index</b> .....	287
<b>Bibliographie</b> .....	291



Première partie

**COMPRENDRE LES ENJEUX**





# Introduction

## 1. L'agilité fait ses débuts dans un contexte de fortes évolutions

L'agilité s'est initialement développée dans le champ de la production, et c'est en 1991 que le terme « agilité » et/ou agile a commencé à se répandre dans le vocabulaire du management et des organisations. Pour expliquer l'apparition de l'agilité, il convient de dresser une rapide chronologie de l'évolution des modes de production.

Il y a eu trois grandes phases ou trois changements de paradigme de la production industrielle dans le monde moderne.

**Le premier paradigme**, apparu en Europe avant le XVIII<sup>e</sup> siècle, correspond à la **production artisanale**. Dans ce mode de production, les producteurs, principalement des artisans, contractaient et complétaient des projets individuels sur une base *job-by-job*. Les demandes des consommateurs correspondaient généralement à des produits uniques, qui pouvaient tout de même varier autour d'un produit déjà fabriqué. *In fine*, nous pouvons caractériser ce paradigme par un faible volume de production et une grande variété de produits.

**Le deuxième paradigme**, celui de la **production de masse**, s'est très fortement développé aux États-Unis principalement entre le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècle – suite à la découverte de la machine à vapeur mise au point, à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, par le physicien français Denis Papin. Lors de cette phase, dont la croissance fut amplifiée avec l'avènement du taylorisme et des lignes de montage d'Henry Ford, des produits « passe-partout » sont sortis très vite de la chaîne de production, répondant ainsi à des demandes de consommation de plus en plus fortes. Cette période est globalement caractérisée par de grandes quantités produites et de faibles variétés de produits.

Enfin, le **dernier paradigme reconnu** est celui du *Lean Manufacturing*. Ce mode de production s'est développé au Japon, en particulier dans le secteur automobile chez Toyota, et ce n'est qu'à la fin des années 1990 qu'il a été admis comme une alternative viable de production. Le Lean Manufacturing tente d'utiliser les avantages de la production de masse, de concert avec les principes du juste-à-temps et l'élimination des gaspillages dans le but de réduire au maximum le coût total de production d'un produit pour qu'il soit minime.

Ce dernier paradigme se caractérise donc par de grandes quantités produites et plus de variétés dans les produits que celles proposées par la production de masse.

C'est sur la base de ce constat qu'en 1991 de nombreux chercheurs et praticiens se sont rassemblés aux États-Unis afin de proposer un **nouveau mode de production**, l'*Agile Manufacturing* (AM)<sup>1</sup>. **Depuis 1991, de nombreux auteurs ont pris ce virage en proposant, par exemple, les bases de ce nouveau paradigme ou tout simplement en admettant l'apparition d'un nouveau paradigme.**

Goldman *et al.*<sup>2</sup> suggèrent l'existence de **quatre éléments stratégiques fondamentaux de l'agilité qu'une entreprise**, désireuse d'intégrer ce modèle, se doit de respecter. En effet, ces éléments reflètent les quatre dimensions de la concurrence agile (Goldman *et al.*, 1994) et visent à :

◆ *Enrichir le client* : les produits d'une entreprise agile sont perçus par ses clients comme adaptés à leurs problèmes individuels. Pour ce faire, l'entreprise livre une offre globale, c'est-à-dire que l'entreprise ne fournit pas seulement un produit contre de l'argent mais est capable de procurer au client des services associés, de la formation, de l'information et surtout une qualité de relation que ce soit avec un client, un fournisseur, un collègue ou un manager...

◆ *Coopérer pour améliorer la compétitivité* : la coopération doit être tant interne avec le développement d'équipes polyfonctionnelles qu'externe par la réalisation de projets avec des partenaires (fournisseurs, clients...), y compris ses propres concurrents.

◆ *S'organiser pour maîtriser le changement et l'incertitude* : la structure de l'entreprise agile est assez flexible pour permettre des reconfigurations rapides des ressources physiques et humaines. Il n'y a pas une seule bonne structure ou bonne taille pour une entreprise agile, elle

1. NAGEL Roger N., DOVE Rick, *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: Infrastructure*, Diane Pub Co, 1991.

2. GOLDMAN Steven L., NAGEL Roger N., PREISS, Kenneth *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, John Wiley & Sons Inc, 1994.

est organisée de façon à permettre au personnel d'appliquer toutes les ressources qui pourraient être nécessaires à l'exploitation d'opportunités de marché. Ce qui compte n'est donc pas le nombre de niveaux hiérarchiques ou le type de découpage fonctionnel, mais de créer du lien entre des entités dotées d'une relative autonomie de décision sur son périmètre d'action. En revanche, une posture d'anticipation est indispensable pour avoir cette capacité de mouvement rapide.

◆ *Tirer profit de l'impact des personnes et de l'information* : le management doit nourrir une culture d'entrepreneuriat permettant de tirer profit de l'énergie des personnes et de l'information sur les opérations. Pour ce faire, l'autorité doit être distribuée – c'est-à-dire qu'il faut libérer l'initiative et dégager des périmètres d'autonomie de chacun – les ressources demandées fournies, et un climat de responsabilité mutuelle doit être renforcé afin d'améliorer la créativité. Comme le précise Olivier Badot, professeur au groupe ESCP Europe, les hommes composant l'organisation sont la principale source de « différenciation et de performance commerciale de l'entreprise<sup>3</sup> ».

Pour les différents acteurs de l'agilité, celle-ci confère un avantage compétitif décisif dans un marché ouvert parce qu'elle permet à une organisation de développer rapidement des produits totalement nouveaux.

En effet, les entreprises de production de masse sont axées sur les opérations et mettent l'accent sur la performance financière à court terme. En raison de la flexibilité limitée de leurs technologies de production, elles prolongent le *statu quo* le plus longtemps possible afin d'amortir des coûts en grande majorité irrécupérables si des volumes de production minimum (très élevés) ne sont pas atteints.

À l'inverse, les entreprises agiles sont stratégiquement plus focalisées, et mettent l'accent sur la performance financière à long terme. Elles relèvent des possibilités de croissance et de profit dans l'adaptation permanente de leur stratégie à l'évolution de la demande de leur clientèle, que leurs technologies de production et leur organisation, très flexibles, sont en mesure d'exploiter. Pour ce faire, l'autorité est partagée et non concentrée sur quelques maillons d'une chaîne de commandement. Au lieu d'une structure d'entreprise statique basée sur des départements fixes et spécialisés, les organisations agiles ont une structure dynamique, pouvant évoluer selon les besoins des équipes de projets.

---

3. BADOT Olivier, *Théorie de l'entreprise agile*, Paris, L'Harmattan, 1998, p. 8.

L'agilité se réalise en intégrant trois ressources : la technologie, le management, la main-d'œuvre (ce triptyque sera d'ailleurs très souvent repris par d'autres auteurs) en un système coordonné et interdépendant. Les machines de production ou les logiciels ou encore, dans les services, les processus de servuction, hautement flexibles, sont une condition nécessaire à l'émergence de l'agilité. Mais elles ne sont pas suffisantes en soi. Les raccourcissements des cycles de développement, production, et commercialisation des produits nécessitent l'association de ces technologies à des structures organisationnelles qui peuvent exploiter pleinement leur autonomie. Ainsi, les organisations agiles sont des organisations totalement intégrées, c'est-à-dire qu'elles sont composées d'entités autonomes très reliées les unes aux autres par des systèmes de communication simples et transparents. L'information circule parfaitement entre la fabrication, l'ingénierie, le marketing, les achats, la finance, les stocks, les ventes et les départements de recherche. Il existe de nombreuses pratiques en la matière, et le principe des réunions dites « *daily stand up* », du management de projets informatiques agiles, est un exemple particulièrement intéressant.

L'avancement des travaux est mené en parallèle plutôt que séquentiellement, permettant à la fois le développement de nouveaux produits, de procédés de fabrication et la commercialisation des produits. Les différentes spécialités travaillent de concert et certains sujets sont même totalement partagés sans qu'un spécialiste n'en prenne ombrage. Par exemple, le design n'est plus le domaine exclusif de l'ingénierie, et les représentants de chaque étape du cycle de vie d'un produit (depuis chaque matériau utilisé dans sa fabrication jusqu'à son élimination finale) participent à l'établissement des spécifications de conception. Pour autant, il reste nécessaire d'avoir un responsable du design de l'offre.

L'information circule donc de façon transparente entre les organisations agiles et leurs fournisseurs, ainsi qu'avec leurs clients, qui jouent un rôle actif dans la conception et le développement de nouveaux produits. De ce fait, chaque produit peut être traité grâce à un réseau hautement interactif, permettant à des individus physiquement dispersés et d'organisations différentes de travailler en collaboration. On appelle cela les entreprises « virtuelles ». Canon a été, par exemple, une des premières à permettre à ses clients d'exprimer satisfactions et insatisfactions sur un site de partage de commentaires. Ceux-ci étaient exploités immédiatement pour préparer la génération future des produits.

L'éthique de l'organisation agile prône une confiance mutuelle, basée sur le besoin de faire de la coopération une approche de premier choix pour résoudre les problèmes, et sur le partage des informations pertinentes avec tous les collaborateurs du projet. Confiance et

# LEXIQUE

**Acceptation inconditionnelle positive** : attitude positive, exempte de jugement, acceptante envers autrui.

**Acculturation** : sens, processus par lequel un groupe où un individu assimile une culture différente, qui lui est étrangère.

**Agilité** : capacité à faire face à un environnement turbulent, c'est-à-dire à anticiper et bouger avec justesse (mouvement, temps et moyens) et de manière coordonnée (interne et externe).

**Ambition** : il s'agit du but général et concret que vise l'organisation à un horizon donné (2 à 3 ans). Elle est exprimée sous une forme à la fois tangible, pour caractériser le défi visé, et symbolique, pour frapper l'imagination et mobiliser les acteurs.

**Anticipation** : agir en connaissance des risques et des conséquences.

**Agile Profile Development®** : outil de découverte et de compréhension du mode de décisions et d'actions agiles d'un individu ou d'un groupe.

**Analyse des besoins en agilité** : analyse des perceptions des besoins supposés de l'individu et/ou d'une équipe au regard des demandes de son ou de ses environnements, grille de lecture élaborée par la société Agil'OA permettant aux personnes et équipes de se placer en méta-position par rapport à leurs environnements et situations rencontrés.

**Coopération** : agir au service d'un sens commun en réciprocité de satisfaction avec les parties prenantes.

**Effissens** : capacité à obtenir un résultat (efficacité) avec une bonne coordination (efficience), orientée par un cap, animée par des valeurs et dynamisée par une bonne qualité relationnelle.

**Empathie systémique** : agir en s'entraînant grâce au partage du sens collectif et des ressentis de chacun, sans s'oublier.

**Empowerment** : processus d'acquisition d'un « pouvoir ».

**Équipe** : petit groupe composé de personnes ayant des compétences complémentaires, collaborant activement à l'atteinte d'un objectif commun, et qui se considèrent comme collectivement responsables.

**Intelligence collective** : capacité à coconstruire et coproduire ensemble en interne comme en externe, à partir du partage d'un sens, à codévelopper une culture et une organisation de l'interdépendance et de l'interrelation.

**Intelligence de situation** : agir en s'ajustant en temps réel en ayant conscience des conséquences de ses actions et décisions, sans négliger l'importance de sa tâche.

**Intelligence émotionnelle** : habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres.

**Innovation** : agir en mettant en place des changements appropriés et opportuns.

**Marque employeur** : point d'ancrage de toutes les impressions positives et négatives formées au fil du temps par une personne dans un collectif de travail lors de ses rencontres avec sa direction et ses collègues de travail. Elle se construit par un partage de valeurs qui se concrétisent dans les missions, les comportements individuels et collectifs, tant en interne qu'auprès des partenaires externes.

**Missions** : il s'agit de l'expression du rôle et des contributions que souhaite tenir l'équipe concernée vis-à-vis de ses principales parties prenantes.

**Pédagogie** : agir en partageant informations, sens et responsabilité en mettant en place des règles de protection pour chacun.

**Performance globale** : l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

**Proaction** : agir en analysant et en formalisant les risques et les conséquences des possibles afin d'organiser son action.

**Processus d'inclusion** : temps organisé pour que chacun, dans une équipe, puisse se reconnaître et trouver sa place.

**Processus de déclusion** : temps organisé dans une équipe pour que chacun puisse se séparer.

**Rébellion constructive** : agir en sachant sortir, le cas échéant, de son cadre de référence en étant à l'écoute des idées de chacun au service de l'action la plus pertinente.

**Synchronisation** : agir en se coordonnant simultanément avec chaque interlocuteur de façon à fluidifier les fonctionnements, sans rejeter les plans d'actions établis.

**Valeurs clés** :

- ce qui est posé comme vrai, beau et bien selon des critères individuels ou collectifs ;
- ce qui sert de référence sur le plan organisationnel, culturel, éthique, dans le management des hommes et des affaires ;
- ce en quoi l'organisation et ses membres sont spécifiquement reconnus, légitimes et dignes d'estime.