

Cycle des organisations selon le « Modèle PAEI » de Ichak Adizes

Présentation synthétique réalisée par Clémence Doutreleau

Source : Formation « Cycle des organisations », proposée par Fabien et Patricia Chabreuil, suivie par Clémence Doutreleau à Paris les 13 et 14 avril 2019.

Selon Ichak Adizes 4 rôles sont à l'œuvre dans les organisations. (Personnellement, je préfère dire « 4 énergies »). La plupart des membres de l'organisation manifestent chacune de ces 4 rôles/énergies, de manière plus ou moins marquée selon leur personnalité, leur fonction et les besoins du moment dans l'organisation.



« P » comme « Producteur »

- Produire des résultats tangibles en fournissant la quantité de travail nécessaire
- PRODUCTION, résultat, efficacité (obtenir des résultats), concret, court terme, immédiateté, pas de créativité.
- « Je n'ai pas le temps de faire tout ce qu'il y a à faire !! »

« A » comme « Administrateur »

- Elaborer des règles et des procédures permettant de bien faire les choses, et s'assurer qu'elles sont suivies.
- ORGANISATION, processus, manière de, efficacité (minimiser les gaspillages), structurer, tirer des enseignements, anticiper, systèmes.
- « Ce n'est pas comme ça que l'on devrait faire les choses »



« E » comme « Entrepreneur »

- Générer des idées et des projets, même s'ils peuvent impliquer des risques.
- VISION, idées, liberté, pensée abstraite, intuition, créativité, enthousiasme, long terme.
- « J'ai une meilleure idée »

« I » comme « Intégrateur »

- Créer l'harmonie et la paix au sein de l'organisation en prenant en compte les besoins des autres.
- COHESION, les gens, manière d'être ensemble, coopération, informations, liens.
- « Ce qui compte c'est comment on se sent ».



Chacune de ces énergies est absolument nécessaire à l'organisation. Pourtant dans une organisation qui débute, il n'est à priori pas possible de les soutenir toutes autant qu'on pourrait le souhaiter, et les membres de l'organisation sont amenés, consciemment ou non, à faire des priorités. Ichak Adizes a identifié deux parcours types dans la multitudes d'organisations qu'il a observées au cours de sa carrière. On peut les interpréter comme les deux manières « gagnantes » dont une organisation peut combiner les énergies de P, A, E et I étapes après étapes, pour traverser les différents enjeux qui jalonnent son parcours et arriver à « maturité ».

Le « parcours naturel » a été le seul « parcours gagnant » observé par Ichak Adizes dans un premier temps. Une personne positionnée en orange sur la spirale dynamique (ceci étant un autre sujet, je l'indique ici pour celles et ceux qui connaissent) empreintera effectivement « naturellement » cette voie.

Le « parcours optimal » correspond aux étapes qu'une organisation qui démarrerait avec l'intention de fonctionner en gouvernance partagée a de grande chances de traverser spontanément. Il s'agit à priori de la voie « naturelle » pour les personnes positionnée en vert sur la spirale dynamique.

S'inspirer de ce modèle peut nous éviter de trop tâtonner ou de voir nos organisations avorter pour avoir manqué une étape clé... Mais n'oublions pas de rester au contact de ce qui est vivant ici et maintenant dans l'organisation et de nous faire confiance pour trouver notre propre chemin !

« Pacours naturel »

p a E i

- > **Ce qui se passe :** Le fondateur construit des plans. Il est dans le discours et pas dans l'action.
- > **Ce qui compte :** Croire dans sa vision, rester en passion avec son idée.
- > **Besoin de :** Se MO-TI-VER pour surmonter tous les obstacles qui ne manqueront pas de se présenter. Maintenir suffisamment de p.a.i pour rester réaliste.
- > **Transition :** D'autres se sont laissés convaincre et soutiennent ou rejoignent le projet.

P a e i

- > **Ce qui se passe :** Produire et vendre, VIIIITE ! Navigation à vue, sans procédures et sans budget. Crise permanente, BEAUCOUP de travail. Fondateur sur tous les terrains, irremplaçable. On court en rond : Mon produit est-il assez bien pour générer de l'argent ? <> Ai-je assez d'argent pour créer mon produit ?
- > **Ce qui compte :** Survivre ! Il faut des résultats pour se maintenir.
- > **Besoin de :** Soutien émotionnel pour le fondateur, protéger le capital.
- > **Transition :** Quand le modèle économique se stabilise.

P a E i

- > **Ce qui se passe :** Fort de son succès, le fondateur a plein d'autres idées et s'emballe. Priorité à tout, et ça change tout le temps. Pas de planification, plus de vision, pas de stratégie. Fondateur toutjours sur tous les plans.
- > **Ce qui compte :** Tout, tout de suite !
- > **Besoin de :** Faire des priorités, stabiliser. Dire NON au fondateur, qu'il délègue.
- > **Transition :** Crise interne (conflits liés à l'arrogance du fondateur) ou externe (chute de la qualité des produits).

P A e i

- > **Ce qui se passe :** On structure, on objective, on manage, on crée un organigramme, des critères d'embauche... des procédures qui s'appliquent à tous. Distinction propriété et management : ce n'est plus le fondateur qui peut financer l'entreprise. On resserre, recentre la production sur le coeur de métier : Que ne pas faire ? Le fondateur va probablement s'ennuyer et partir. Conflits entre les anciens et les nouveaux.
- > **Ce qui compte :** Exister sans le fondateur.
- > **Besoin de :** redéfinir une vision et des valeur communes ; Embaucher des personnes capables d'implémenter cette structure, et ayant un style assez fort pour s'imposer dans un contexte hostile (seront mises en difficulté par le fondateur ou les anciens) ; coaching pour les anciens et le fondateur pour accompagner le changement.
- > **Transition :** Quand la structure est stable et fonctionnelle et que les conflits diminuent.

P A E i

- > **Ce qui se passe :** On est à l'écoute du client. On valorise la créativité (exple. développement de nouveaux produits), mais on la contrôle (exple. marketing et suivi des ventes). On crée des filiales ou « plateaux projets » pour que des idées nouvelles puissent se développer sans déstabiliser la maison mère – on les accompagne puis on les réintègre quand elles ont rejoint le stade de maturité de la boîte. On recrute et on récompense en fonction exclusivement des compétences. On forme de nouveaux leaders en interne.
- > **Ce qui compte :** Retrouver de la vision sans perdre l'organisation, rétablir un équilibre entre contrôle et flexibilité.
- > **Besoin de :** Soutenir l'énergie E et éviter de laisser A se figer (A nouveau est efficace, mais devient vite sclérosant s'il n'est pas remis à jour régulièrement).

>> *Cette étape est la dernière ayant été identifiée par Ichak Adizes sur ce parcours. Il l'a nommée « maturité ».*

Suite du parcours, modelisé par Fabien et Patricia Chabreuil en s'inspirant de leurs propres observations et de leur connaissance de la spirale dynamique :

> **Transition** : difficulté à recruter des personnes compétentes. Les profits et les ventes ne sont pas assez motivants pour les meilleurs éléments.

PaEI

> **Ce qui se passe** : L'intérieur de l'organisation prend de l'importance. La possibilité de collaborer entre services se développe, sans avoir besoin de passer par la hiérarchie. L'échelle hiérarchique et des salaires s'écrase (de 1 à 3, voir 1 à 6 max). Les règles et procédures sont revues ou éliminés (on peut diminuer A parce qu'on l'a appris, et I peut le remplacer), les besoins émotionnels sont pris en compte. Les membres de l'organisation ont le droit de vote aux AG, les embauches se font collectivement, les responsables sont évalués et cooptés par les équipes...

> **Ce qui compte** : Associer tout le monde autour d'un consensus concernant le *sens*, être bien ensemble dans un environnement de travail de qualité.

> **Besoin de** : Compétences relationnelles et en matière de coopération.

> **Transition** : Lenteur excessive et inadaptation à la complexité de l'environnement.

PAEI

Note : l'échantillon des organisations observées est trop faible pour faire modèle, et ce scénario correspond en grande partie à la projection des auteurs.

> **Ce qui se passe** : On instaure des modèles de gouvernance de type sociocratie ou holacracy ? Avec des processus pour la prise de décision et l'organisation du travail, la contribution ouverte à chacun selon ses rôles dans l'organisation, ses compétences et envies. On rend la structure de l'organisation très explicite avec le maximum de subsidiarité possible. On s'organise en cercle avec des doubles liens. On découple les chaînes de décisions opérationnelles des chaînes de décision stratégiques et politique (processus distincts). On associe les clients et fournisseur.

> **Ce qui compte** : L'organisation cherche à être fonctionnelle en interne comme en externe > Quel impact l'organisation veut-elle avoir sur le monde ?

> **Besoin de** : Etre en cohérence avec sa vision, dans une logique de systèmes interdépendants.

« Parcours optimal »

Pa e I

Le cycle commence par une prise de conscience du sens que l'on souhaite donner à son existence et qui ne peut exister que dans l'interdépendance, et donc besoin de I.

pa E I

Dans le cadre précédent, un projet émerge.

p A E I

Il est alors possible de faire un plan, un budget, de concevoir des procédures de fabrication et des systèmes de contrôle des coûts.

On s'attache également à définir comment le groupe devrait fonctionner : selon quelles règles et processus.

PA e I

Le produit peut alors être créé, E étant temporairement mis en retrait.

PA E I

Il devient alors possible de songer à de nouveaux produits et de réintroduire E

