

LIVRE BLANC- Août 2026

POWER FLOW

Avec la démarche des 4C pour faire circuler le pouvoir et l'énergie dans
votre organisation



Sommaire

1. Le pouvoir bloqué : un symptôme, pas une fatalité
2. Les 4C : une démarche pour faire circuler le pouvoir
3. Cap : donner une direction vivante
4. Cadre : clarifier les rôles et les responsabilités
5. Cadence : installer des processus et des rituels adaptés
6. Culture : renforcer les postures coopération
7. Par où commencer ?
8. Et vous, où en est votre Power Flow ?

1. Le pouvoir bloqué : un symptôme, pas une fatalité

Le travail s'essouffle en Europe. Ce n'est pas une intuition, c'est une mesure : selon le rapport Gallup State of the Global Workplace 2026, l'engagement des salariés européens est tombé à 12 %, le niveau le plus bas de toutes les régions du monde, en baisse pour la deuxième année consécutive. La France fait pire encore, à 8 %.

8 %

des salariés français se disent engagés dans leur travail

Gallup, State of the Global Workplace 2026

Derrière ces chiffres, un acteur clé s'épuise en silence : le manager, pris en étau entre des attentes toujours plus fortes de la direction et des équipes qui réclament sens, reconnaissance et liberté d'agir. Quand un manager n'a plus l'énergie de guider son équipe, c'est toute la chaîne de valeur humaine qui s'affaiblit : la coopération recule, l'innovation ralentit, la performance s'étirole.

Et le plus frappant n'est pas que les dirigeants l'ignorent. C'est qu'ils le savent, et n'arrivent pas à agir.

73 % / 7 %

des entreprises jugent urgent de réinventer le rôle du manager mais 7 % seulement y parviennent réellement

Deloitte, Global Human Capital Trends 2025 (13 000+ répondants, 90+ pays)

Ce n'est pas un problème de motivation individuelle. C'est un problème de circulation du pouvoir. Un pouvoir trop souvent concentré se traduit par des décisions éloignées du terrain, un manque d'autonomie réelle, des règles qui étouffent plus qu'elles ne soutiennent. Réapprendre à faire circuler le pouvoir, c'est redonner au système sa capacité à respirer et cela ne s'improvise pas.

« Le pouvoir, bien distribué, ne se divise pas : il se multiplie. » Yvane Piolet, Power Flow

C'est ce déplacement, d'un pouvoir « sur » les autres à un pouvoir « de » et « avec » les autres que nous appelons le Power Flow. Ce livre blanc présente la démarche des 4C pour refaire circuler le pouvoir au sein de votre organisation.

2. Les 4C : une démarche pour faire circuler le pouvoir

Les 4C ne sont pas un modèle théorique de plus. C'est une grille de lecture simple, utilisée pour structurer une transformation vers une organisation plus adaptative (qui s'adapte à la réalité du terrain et aux contextes complexes tout en ayant la capacité de se projeter), quel que soit le stade où en est l'entreprise sur ces 4 dimensions.

CAP



Une raison d'être vivante

CADENCE



Des rituels qui font vivre le collectif

CADRE



Des rôles clairs

CULTURE



Des postures de coopération

- Cap : Une vision partagée qui se traduit sous forme d'une raison d'être ou d'une mission afin que le collectif retrouve son souffle et son énergie d'entreprendre.
- Cadre : Des rôles et des responsabilités clarifiées afin que chacun puisse développer son autonomie tout en développant les interdépendances avec les autres parties prenantes.

- Cadence : Un rythme collectif et des processus adaptés pour maintenir la dynamique sur les activités.
- Culture : Une évolution consciente des postures en soutien des changements structurels.

Deux de ces dimensions relèvent de la structure organisationnelle (Cadre, Cadence) ; les deux autres, de la culture organisationnelle (Cap, dans sa dimension de sens et de valeurs ; Culture, dans les comportements). Structure et Culture sont indissociables : une nouvelle structure fait évoluer la culture interne en rendant la transparence ou la responsabilisation possibles et une culture qui change pousse à adapter la structure pour rester cohérente. C'est une dynamique circulaire, où chacun des deux piliers agit comme un levier de transformation de l'autre.

Qu'est-ce qu'une organisation adaptative ?

C'est le terme générique que nous utilisons pour désigner les formes d'organisation basées sur la distribution du pouvoir plutôt que sur une hiérarchie fixe. Vous en avez peut-être déjà entendu parler sous d'autres noms : sociocratie, holocratie, agilité organisationnelle, entreprise libérée, organisation opale...

Chez Créaloop, nous faisons du conseil en design organisationnel : nous nous appuyons sur l'organisation adaptative dans ces différentes formes inspirantes, pour concevoir avec chaque entreprise l'organisation du travail qui lui convient en prenant en compte les 4C et qu'elle va pouvoir faire évoluer.

La clé n'est pas de tout déployer en même temps, mais d'identifier ce qui, dans le contexte propre à votre entreprise, servira le mieux de point de départ. Nous y revenons en section 7.

Dans chacune des quatre sections qui suivent, nous partageons quelques pratiques concrètes issues de notre boîte à outils Coopération, testées et affinées avec les équipes que nous accompagnons.

3. Cap : donner une direction vivante

Co-construire le sens et mesurer la progression du collectif

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres [...]. Fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry

Donner des ordres, c'est définir le « quoi » et le « comment » : on obtient de l'exécution, rarement de l'engagement profond. Incarner une raison d'être, c'est donner « l'envie de la mer », un cap inspirant qui transcende les tâches et mobilise l'énergie collective au-delà des instructions.

Trois dimensions à tenir ensemble

- L'individu : qu'est-ce qui le motive, fait sens pour lui, lui donne envie d'apporter sa valeur ajoutée ?
- L'équipe : qu'est-ce qui la rassemble pour se mobiliser et se dépasser ?
- L'écosystème : quelles parties prenantes et quelle création de valeur attendent-elles ?

Mesurer la progression, sans surveiller

Chez Créaloop, nous mettons en place depuis plusieurs années avec nos clients le design organisationnel qui leur convient. Nous vous proposons ici trois pratiques qui donnent un cap mesurable sans tomber dans le contrôle.

Co-construire la raison d'être ou la mission de l'équipe

Canvas raison d'être d'équipe
Ce qui nous relie pour travailler ensemble

1- Quel est notre travail en tant qu'équipe?	2- A qui apportons nous de la valeur?	3- Quel impact souhaitons nous créer dans l'organisation et au-delà?
--	---------------------------------------	--

Raison d'être de l'équipe

Notre équipe _____ à/pour _____
 (fait quoi /comment) (bénéficiaire(s) spécifique(s))

afin de/pour _____
 (impact prévu)

Le canvas Raison d'être

Un support visuel pour faire émerger collectivement, en atelier, ce qui donne du sens à l'équipe : pour qui elle existe, ce qu'elle apporte, ce qui la distingue. L'enjeu n'est pas de rédiger une formule parfaite mais de créer un moment où chacun contribue et se reconnaît dans le résultat.

Les OKR (Objectives & Key Results)

Nés chez Intel dans les années 1970, popularisés par John Doerr chez Google. Ils ne visent pas à surveiller les individus mais à donner une direction commune : orientés résultats plutôt que tâches, ils favorisent la transparence et distribuent le pouvoir d'agir. Un OKR atteint à 70 % est déjà une réussite, car il stimule l'apprentissage.

Le Comité Mission

Organe de contre-pouvoir constructif né avec la loi PACTE : sa composition plurielle (salariés, parties prenantes externes, experts) introduit d'autres formes de savoir dans la décision. Fin 2024, près de 2 000 sociétés à mission en disposaient déjà. Le Groupe Bel lui confie trois rôles explicites (vérificateur, éclaireur, explorateur) ; chez KPMG France, il produit un avis argumenté sur les angles morts de la transformation ; chez Clariane, il a fait évoluer la prise en compte de l'expérience des résidents dans les décisions.

4. Cadre : clarifier les rôles et les responsabilités

Définir les rôles, distribuer l'autorité

Le Cadre, c'est l'architecture de rôles et d'autorité qui rend une organisation adaptative concrète (voir section 2 pour la définition de l'organisation adaptative) : distribuer le pouvoir de décision dans des rôles clairs plutôt que dans une hiérarchie fixe, avec des règles et des rituels qui permettent à chacun de décider dans son périmètre et à la structure d'évoluer en continu

En organisation adaptative, les rôles sont clarifiés et formalisés dans des fiches qui précisent leur raison d'être, leur périmètre d'autorité et leurs redevabilités clés. La distinction entre rôle et fonction est ici décisive.

Rôle ou fonction ? Deux notions complémentaires

- Un rôle répond à un besoin du collectif : il n'appartient pas à une personne, il est défini par un but, un périmètre et des redevabilités. Une même personne peut porter plusieurs rôles, et un rôle peut changer de porteur.
- Une fonction (ou mandat social) est attribuée nominativement, liée au contrat de travail. Elle apporte stabilité et légitimité, mais n'a pas la flexibilité d'un rôle.

Exemple de fiche de rôle dans une organisation adaptative (cercle = équipe) :

Fiche de rôle	Nom du Rôle	
	Cercle	
	Porteur	
But		
Un but en lien avec la Raison d'être du cercle. C'est l'état final recherché.		
Périmètre		
Le périmètre d'autonomie du rôle = le territoire d'action sur lequel le rôle est autonome pour décider et agir		
Redevabilités		
3 à 5 redevabilités. Une redevabilité est une action récurrente commençant par un verbe d'action et associées à un livrable.		

Cette séparation rend l'organisation plus souple : les rôles cassent les silos par leur portée transverse. Une fois quelques rôles imaginés, l'étape essentielle consiste à les regrouper selon leurs interdépendances. En design organisationnel, on parle alors d'organisation fractale : une structure

vivante qui se déploie en cercles ou équipes autonomes, capables de s'adapter et d'apprendre sans perdre leur cohérence d'ensemble.

L'élection sans candidat (45-60 min)

Face aux limites de l'appel à volontaires (toujours les mêmes qui se proposent) ou de la nomination « d'en haut » (décisions perçues comme arbitraires), l'élection sans candidat cherche ensemble la personne la plus légitime pour remplir un rôle. Chacun nomme en silence la personne qu'il juge la mieux placée (et peut se nommer soi-même), les arguments sont partagés sans débat, puis un tour d'objections valide ou ajuste le choix. La légitimité vient des compétences, pas de la popularité ou de l'ancienneté.

Ce rituel se pratique en général tous les 6 mois.

Le Délégation Poker (1h30 à 2h30)

Issu du Management 3.0 (Jurgen Appelo), ce jeu de cartes clarifie collectivement, sujet par sujet, le niveau de délégation réel de « le manager décide et informe » à « l'équipe décide seule », en 7 niveaux. Chaque personne concernée révèle simultanément sa carte de niveau actuel, puis de niveau souhaité : l'écart révèle où l'autorité doit encore se déplacer. Le transfert de pouvoir devient progressif et négocié, pas un saut brutal ni un vœu pieux.

5. Cadence : installer des processus et des rituels adaptés

Des rituels utiles, au bon rythme

Les réunions sont l'un des plus grands gouffres d'énergie et de temps dans l'entreprise sauf lorsqu'elles sont pensées avec intention. En organisation adaptative, trois formats structurent le rythme collectif.

- La réunion tactique (ou opérationnelle) : Elle synchronise l'équipe et traite les tensions du quotidien.
- La réunion de gouvernance : Elle ajuste les rôles, les règles et la structure ; c'est l'organe vital de redistribution du pouvoir, l'espace où le collectif redessine la carte du pouvoir.
- La rétrospective : Elle ouvre un espace de prise de recul pour apprendre collectivement des expériences vécues et prendre le réflexe de l'amélioration continue.

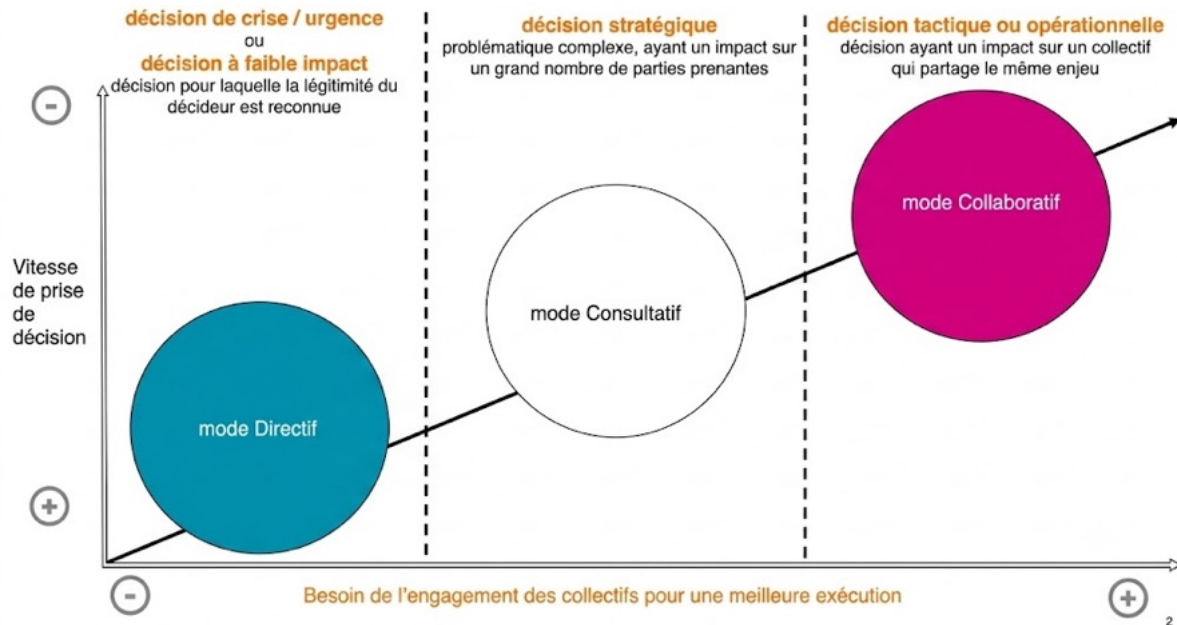
La réunion opérationnelle (1h)

En 7 étapes cadencées (inclusion, check-list des actions récurrentes, indicateurs, actualités, ordre du jour, traitement des tensions, clôture), elle synchronise l'équipe sans multiplier les réunions ad hoc.

Une tension opérationnelle y désigne un problème ou une opportunité à traiter jamais un conflit relationnel. L'objectif n'est pas de tout résoudre, mais d'identifier pour chaque tension un prochain pas concret pour rester en mouvement.

Décider : trois modes, un choix conscient

Le Power Flow ne prône pas un mode de décision unique, mais un déplacement dans la manière de le choisir : on ne décide plus « par réflexe », on explicite qui décide, avec qui, et comment les autres sont impliqués.



La décision par consentement (30-60 min)

Issue de la sociocratie : le groupe avance si personne n'a d'objection valide, contrairement au consensus où chacun doit dire oui. Présentation de la proposition, questions de clarification, tour de réactions, amendement par le proposeur, puis tour d'objections — une objection n'est valide que si elle démontre un risque certain pour le collectif, pas une simple préférence. Principe agile : « assez bon pour l'instant, assez sûr pour essayer ».

Le cas Viisi (Pays-Bas, Conseil en prêts)

En période de crise, plutôt que de laisser chaque équipe gérer seule une situation anxiogène, Viisi a créé une équipe de crise clairement mandatée, non hiérarchique, composée sur la base des compétences et du volontariat, agissant dans un cadre explicite et limité dans le temps. La recherche le confirme : ce n'est pas la recentralisation en soi qui abîme la confiance, mais la manière dont elle est décidée. Expliquée, co-construite et réversible, elle renforce la résilience au lieu de la trahir.

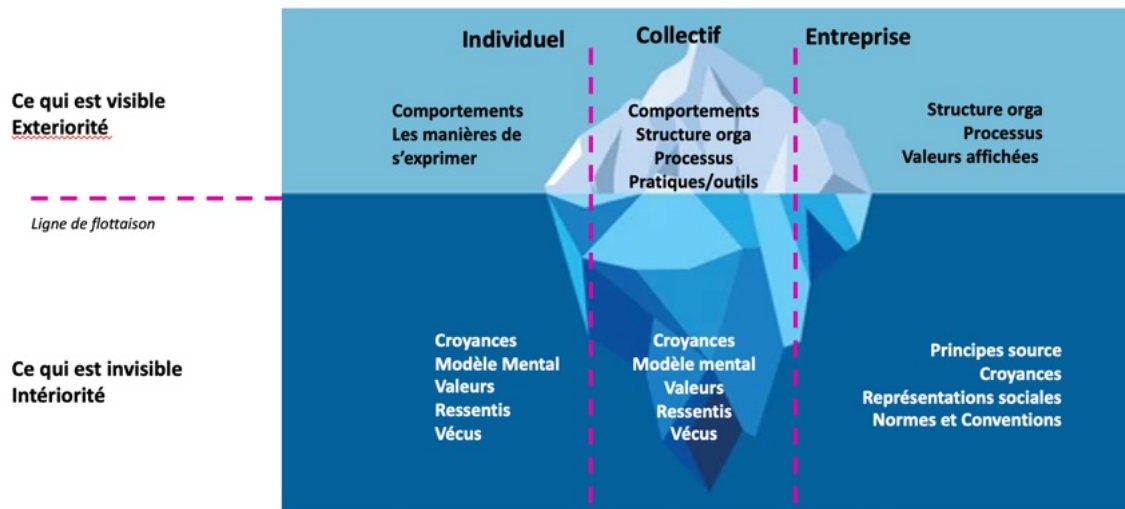
Source : événement Corporate Rebels, Novembre 2025

Le désaccord, enfin, n'est pas un problème à éviter mais un contre-pouvoir naturel : il questionne, révèle les angles morts, protège contre la pensée unique. Lui offrir un cadre d'expression, décision par consentement, communication non violente, rétrospectives, transforme la tension en apprentissage.

6. Culture : renforcer les postures de coopération

Transformer ce qui ne se voit pas

Le Power Flow n'est pas qu'une affaire de méthode ou de structure : c'est une transformation culturelle en profondeur. Comme un iceberg, l'essentiel se situe sous la ligne de flottaison.



Si l'on ne travaille que sur le visible, une fiche de rôle, une nouvelle instance, un processus fluidifié, l'organisation adaptative devient un vernis : le vocabulaire change, les vieux réflexes de contrôle restent intacts. Le Power Flow commence vraiment lorsque l'entreprise ose nommer ce qui se ressent mais ne se dit pas.

Ce que le pouvoir fait au cerveau

Les neurosciences le confirment : exercer le pouvoir sur les autres diminue l'activité des neurones miroirs (moins d'empathie), active l'amygdale (impulsivité, dominance) et inhibe le cortex préfrontal (moins de recul). Déléguer ou partager le pouvoir inverse ce mécanisme : l'écoute s'aiguisé, la prudence augmente, la décision se fait plus réfléchi. Le pouvoir tend à isoler ; la délégation reconnecte et grâce à la plasticité cérébrale, ces réflexes s'entraînent.

Vers un leadership transformatif

Le psychologue Robert Kegan (Harvard) distingue le leadership créatif, centré sur l'innovation et la résolution de problèmes, du leadership transformatif, qui impulse la responsabilisation et la coopération tout en acceptant les contre-pouvoirs qui régulent et enrichissent la décision. Plus un leader élargit sa conscience, plus son rapport au pouvoir se transforme : du « pouvoir sur » (contrôler, imposer) au « pouvoir de » (créer les conditions pour que d'autres agissent et se développent).

Ce changement se heurte à une résistance bien documentée : l'immunité au changement. Derrière un objectif déclaré (« je veux déléguer davantage ») se cachent des comportements contradictoires, des engagements concurrents (la peur de perdre le contrôle) et de grandes hypothèses inconscientes («

si je délègue, je ne sers plus à rien »). Mettre ces couches au jour, et les tester, rend possible de nouveaux comportements.

Accompagner, sans faire porter tout le poids sur les individus

- Installer la sécurité psychologique (Amy Edmondson, Harvard) = le premier prédicteur de performance collective.
- Renforcer l'estime et la légitimité à agir.
- Cultiver l'interdépendance plutôt que les silos.
- Travailler la communication : passer d'un besoin à une demande explicite (CNV).
- Accueillir la dimension émotionnelle des désaccords (Daniel Goleman).

Le tour d'inclusion / clôture (5-10 min)

En ouverture de réunion, chacun partage brièvement son état présent (météo intérieure, niveau d'énergie) sans commentaire des autres — ce n'est pas un rapport d'activité, mais un ancrage de présence. En clôture, un tour symétrique permet d'exprimer ce qu'on retient et ce qui reste en suspens. Simple, court, systématique : c'est souvent le premier geste culturel qui change la qualité d'écoute d'une équipe.

Le feedback structuré - format DESC- Décrire- Exprimer -Spécifier - Conclure (15-30 min)

- **Décrire** un comportement observable sans l'interpréter (« quand j'ai vu... »),
- **Exprimer** l'impact ressenti (« je me suis senti... parce que j'ai besoin de... »),
- **Spécifier** une demande concrète et réalisable, puis
- **Conclure** en vérifiant la compréhension mutuelle.

Le feedback porte toujours sur un comportement, jamais sur la personne. C'est ce cadre qui protège les deux parties et évite autant l'agressivité que la langue de bois.

Attention toutefois : si le cadre, les règles du jeu et la structure restent inchangés, les efforts individuels finissent par épuiser parfois jusqu'au burn-out. Transformer une entreprise, c'est tenir ensemble l'évolution des personnes et celle du système.

7. Par où commencer ?

Il n'existe pas de chemin unique vers une organisation adaptative : chaque entreprise doit trouver sa voie selon son histoire, sa culture et sa maturité. Deux portes d'entrée sont possibles, l'enjeu n'est pas de les opposer, mais de les faire évoluer ensemble.

Par la structure

Clarification des rôles, mise en place de cercles et de rituels, processus de décision spécifiques (Cadre et Cadence).

Par la culture

Amélioration de la conscience de soi, pratiques de coopération, feedback (Cap et Culture).

Dans une entreprise déjà installée, l'inertie culturelle est souvent plus forte : un travail de déconstruction des croyances autour du contrôle et de la confiance doit précéder la transformation de la structure. Dans une entreprise qui se lance ou grandit, l'enjeu est inverse : poser dès le départ des principes de transparence, d'autonomie et de coopération, pour éviter de reconstruire par défaut les anciens modèles de pouvoir.

Un premier auto-diagnostic

Question	Plutôt oui	Plutôt non
Chacun sait précisément qui décide de quoi dans mon équipe (Cadre)	☐	☐
Nos réunions ont une intention claire et un vrai retour sur investissement (Cadence)	☐	☐
Nos objectifs sont compris et portés, pas seulement transmis d'en haut (Cap)	☐	☐
Les désaccords sont accueillis comme une ressource, pas comme un problème (Culture)	☐	☐

Plusieurs « plutôt non » sur une même colonne (Cap, Cadre, Cadence ou Culture) indiquent souvent le point d'entrée le plus utile pour démarrer.

8. Et vous, où en est votre Power Flow?

Créaloop s'appuie à la fois sur des fondements théoriques et sur des années de pratique de terrain, dans de grands groupes comme dans des structures plus petites.

Les 4C ne sont pas une fin en soi : c'est une boussole pour identifier, dans votre organisation, ce qui bloque la circulation du pouvoir et ce qui, si vous le débloquez, libérerait le plus de valeur, de sens et de vitalité collective.

Le pouvoir qui ne circule pas ne disparaît pas : il s'accumule, stagne, et finit par épuiser tout le système. Un Cap qui ne mobilise plus, un Cadre trop flou ou trop rigide, une Cadence de réunions qui épuise, une Culture qui reste un discours affiché sur les murs : si l'un de ces symptômes vous parle, il est temps d'agir.

Parlons de votre Power Flow

Yvane Piolet

Créaloop - organisme de formation & accompagnement en design organisationnel

yvane.piolet@crealoop.fr

Tel : 06 07 65 27 18