

GUIDE INFINITY

VERSION 2.3

Infinity, un système d'évolution continue

Au service de l'Adaptabilité Organisationnelle

"Donnez le pouvoir à votre organisation d'évoluer, elle-même et pour longtemps."

« La simplicité est la sophistication suprême »

Léonard de Vinci



Toute utilisation commerciale requiert l'accord de l'auteur

Rédigé par Rafik MEKKI et revu par le Club Infinity

Le 09 mars 2026

Imaginez que vous découvrez une carte qui ne détaille pas chaque étape du chemin, mais qui vous montre quelque chose de plus précieux : **la preuve qu'un autre territoire existe.**

Ce guide est précisément cette carte.

Pendant des années, j'ai observé la même scène se répéter. Des organisations intelligentes, remplies de gens brillants, qui se lancent dans des transformations ambitieuses. Et 70% du temps, ça échoue avec des résultats discutables. Pas par manque de méthodes ou d'outils. Mais parce qu'on essaie de transformer les organisations **sans leur donner le pouvoir de se transformer elles-mêmes.**

Alors j'ai exploré une question simple : **Et si on faisait autrement ?**

Infinity est née de cette exploration. C'est le récit d'une alternative — une façon de penser la transformation, non plus comme un événement que l'on subit tous les 2-3 ans, mais comme une **capacité permanente installée au cœur du système.**

Dans ces pages, vous découvrirez :

- Pourquoi les transformations ratent leur cible et quels angles morts que personne ne regarde
- Le principe d'un système bimodal où exécution et adaptation coexistent
- Les 3 piliers d'Infinity dont les 7 Règles qui garantissent sa cohérence

Ce que vous ne trouverez pas ici :

- Un plan d'action détaillé avec templates et étapes numérotées
- Des études de cas approfondies
- Un guide de facilitation pour vos premiers ateliers

Pourquoi ? Parce que mon intention n'est pas de vous dire "voici comment faire" — ce serait reproduire le problème que je cherche à résoudre. Mon intention est de vous montrer : **"Un autre chemin existe. En voici les fondations."**

Infinity est né de cette tension entre la nécessité de produire et celle d'apprendre à travailler autrement.

Infinity crée un espace protégé d'adaptation où les équipes peuvent faire évoluer leur manière de travailler pendant que l'organisation continue de produire.

Ce guide ne prescrit pas une façon de travailler. Il crée les conditions pour que les équipes apprennent à faire évoluer la leur

D'autres ressources viendront les enrichir. Mais d'abord, il fallait planter une graine. Ce guide est cette graine. La graine n'est pas une pratique à appliquer, mais un point d'appui pour explorer et faire évoluer la manière de travailler.

Si, après l'avoir lu, quelque chose résonne en vous — une intuition, une frustration reconnue, un "oui, c'est exactement ça" — alors vous êtes prêts pour ce qui vient ensuite.

Merci à toutes celles et ceux qui y ont contribué, au Club Infinity, et bienvenue dans le guide Infinity.

Rafik Mekki

À Qui S'adresse Ce Guide ?

Vous dirigez peut-être une organisation établie qui a essayé beaucoup de choses. Les réorganisations successives, les initiatives qui meurent étouffées par le quotidien. Vous avez des gens brillants qui voient exactement ce qu'il faudrait changer. Mais les silos persistent, les innovations n'atteignent jamais le terrain. Et vous vous demandez : "Pourquoi est-ce si difficile de créer un espace où les bonnes idées peuvent vraiment vivre ?"

Vous dirigez peut-être une startup en pleine croissance et vous sentez les premières fissures. Les décisions qui prenaient quelques heures nécessitent maintenant des semaines. Les équipes qui collaboraient naturellement se fragmentent. Vous voyez arriver les mêmes dysfonctionnements que dans les organisations que vous avez fuies. Et vous vous dites : "Il doit y avoir un autre chemin."

Ou peut-être êtes-vous coach, facilitateur, agent du changement, vous avez vu trop de tentatives s'enliser, trop de volontaires épuisés par des systèmes qui ne les protègent pas. Vous cherchez une autre voie, qui libère l'intelligence collective, fait confiance au volontariat, et fait évoluer le tout sans tout casser.

Ce guide s'adresse à vous si :

Vous êtes un leader visionnaire qui croit qu'une autre façon de faire est possible, une façon plus humaine et plus intelligente. Vous voulez installer une capacité d'adaptation et d'évolution permanentes, pas lancer un énième plan de transformation épuisant.

Vous êtes prêt à faire un pari audacieux : que les gens qui vivent le système sont les mieux placés pour le faire évoluer, à condition qu'on leur donne le temps, la protection et l'autorité pour le faire. Vous acceptez que cela demande du courage — celui de suspendre les titres dans certains espaces, de faire confiance au volontariat, de lâcher prise pour gagner en adaptation collective.

Ce guide n'est pas pour vous si :

Vous cherchez une solution rapide qui transformera tout en trois mois. Vous voulez un playbook détaillé qui vous dira exactement quoi faire (ces ressources viendront, mais ce n'est pas ce guide). Vous n'êtes pas prêt à protéger le temps et les décisions d'un système d'adaptation face aux urgences du quotidien.

Infinity fonctionne dans des organisations de toutes tailles et dans tous secteurs. Le contexte importe peu. Ce qui compte, c'est l'engagement sincère à donner le pouvoir aux gens de faire évoluer leur propre système.

Si après avoir lu ce guide quelque chose résonne en vous — une intuition, une frustration reconnue, un "oui, c'est exactement ça" — alors vous êtes prêt pour ce qui vient ensuite.

TABLE DES MATIERES

À Qui S'adresse Ce Guide ?

1. Pourquoi changer le changement ?
2. La Solution : Un Système Bimodal Vivant
3. L'instance De Gouvernance Infinity
4. Les 4 Lignes : Moteurs De L'adaptabilité
5. Les 7 Règles D'or : Le Cadre Minimal

Conclusion

Questions Fréquentes

Glossaire

Références Clés

1. Pourquoi changer le changement ?

Le Constat

70% des transformations d'entreprise échouent (McKinsey, BCG, Agile State Report, etc.). Pas par manque de méthodes ou d'outils, mais parce qu'on essaie de transformer les organisations **sans transformer leur culture**. Or la culture est ce qu'il y a de plus difficile à changer.

Le pattern de l'échec est toujours le même : transformations imposées sans sens partagé, dirigeants déconnectés du terrain, absence de réponses aux vraies trois questions suivantes :

- Comment engager sincèrement les gens ?
- Comment créer des changements de comportements profonds et durables ?
- Comment inspirer les gens à s'améliorer en continu ?

Aujourd'hui, toutes les organisations recherchent l'innovation, l'adaptabilité, la résilience. Mais elles restent coincées entre ce désir et leur réalité.

La question qui a inspiré Infinity est simple :

Combien d'organisations consacrent-elles réellement — de manière structurée et sacralisée — du temps, de l'énergie et des espaces clairs à l'évolution continue de leur organisation ?

Très peu.

Ces dimensions sont noyées dans le système opératoire, absorbées par le quotidien : les urgences, les livrables, les reportings.

Résultat : Très peu de changements profonds, durables et porteurs de sens.

L'Angle Mort de l'Adaptation

Les organisations excellent dans l'exécution : produire, livrer, gérer. **Mais la plupart échouent à installer une véritable capacité d'évolution continue.**

Symptômes classiques :

- Des silos qui persistent malgré les réorganisations
- Des rétrospectives, des retours d'expériences, qui tournent à vide depuis des mois, identifiant toujours les mêmes symptômes, les problèmes
- Des innovations et des initiatives qui meurent avant d'atteindre le terrain
- Des manques en temps et en énergie nécessaires pour s'améliorer et évoluer

- Des décisions qui prennent des semaines alors que le marché exige des jours
- Des méthodes appliquées mécaniquement sans vraiment les comprendre ou sans les adapter au contexte — ou à l'inverse, tellement adaptés qu'ils en deviennent méconnaissables et inefficaces

Pourquoi l'amélioration continue classique ne suffit-elle pas ?

1. **Absence d'autorité réelle** : Les équipes identifient des problèmes et dysfonctionnements mais n'ont pas le pouvoir de les résoudre.
2. **Vision fragmentée** : Chaque département optimise localement sans vision systémique.
3. **Focus opérationnel** : On améliore "comment mieux faire" sans questionner "devrait-on continuer ainsi ?"
4. **Solitude des rôles clés** : Chef de projets, Product Owner, Product Manager, Tech Lead, Manager, etc. portent seuls des décisions qui impactent tout le système.
5. **Les urgences du quotidien** : Pas le temps de changer vraiment. Toute l'énergie organisationnelle est attribuée à l'opérationnel.

Infinity ne prône PAS le changement pour le changement. L'objectif est de développer une capacité d'adaptation qui se déclenche quand c'est nécessaire ; **environnement qui change, problème identifié, opportunité détectée.**

Infinity permet de doter l'organisation d'une capacité d'observation, de détection et puis d'action quand c'est pertinent. Action au sens changement et adaptation.

Aujourd'hui, les organisations ne doivent pas seulement changer ; elles doivent acquérir la capacité d'opérer ces changements de manière rapide, durable et fréquente.

L'enjeu fondamental se résume à un seul mot : **survie.**

« Il n'est pas nécessaire de changer : la survie n'est pas obligatoire »

E. Deming.

2. La Solution : Un Système Bimodal Vivant

Le Principe Fondamental

Infinity propose de faire évoluer le système organisationnel en y ajoutant un deuxième mode opératoire :

- **Mode 1** : Le système existant qui produit la valeur quotidienne (les opérations, les projets, l'exécution) — il devient le premier sous-système.
- **Mode 2** : Le nouveau sous-système d'évolution continue (la capacité d'évolution) - dédié uniquement à la question : "**Que devons-nous changer dans notre façon de faire ?**"

Ces deux sous-systèmes constituent ensemble votre nouveau système organisationnel.

Ils **coexistent en tension créatrice mais équilibrée**, et collaborent grâce à un cadre de protection explicite qui régit leurs interactions au service de l'adaptabilité.

Ce qu'Infinity n'est pas:

- Un nouveau système opérationnel qui remplace votre système existant
- Des rôles et événements supplémentaires qui s'empilent sur l'existant
- Un modèle cible qui impose comment l'organisation doit fonctionner
- Une transformation décrétée de l'extérieur

Ce qu'Infinity est:

- **Un système d'évolution continue** : il ne remplace pas vos pratiques — il installe la capacité qui leur manque, celle de se reconfigurer quand l'environnement l'exige.
- Une **démarche** qui permet à l'organisation de faire évoluer ce qui existe, créer ce qui n'existe pas, et devenir réellement adaptative.
- Une **approche portée par des volontaires** et protégée par les décideurs.
- Une **capacité permanente d'évolution** installée au cœur de l'organisation.

Infinity est une innovation organisationnelle : une façon inédite de structurer la capacité d'une organisation à innover en continu, depuis l'intérieur.

Infinity : Vue D'ensemble

Pour que les idées naissent, grandissent et prennent vie dans une organisation, deux fondations sont indispensables et indissociables. L'une sans l'autre, le système ne tient pas. Il s'éteint silencieusement.

- **Le Leadership Adaptatif — la condition de durée.** Le leadership ne pilote pas l'évolution : il protège les conditions dans lesquelles elle peut émerger. Sans un leadership capable de suspendre son titre, de faire fonctionner les ligues, de défendre les décisions d'évolution et de protéger le temps du Mode 2 face aux urgences du quotidien, Infinity ne fonctionnera pas.
- **Le Système de Communication — la circulation de la vie évolutive.** Les Ligues, les Cercles de Travail, l'ICT, les règles d'ouverture et de régularité : tout cela forme le réseau par lequel les initiatives et les innovations naissent, sont testées, partagées et deviennent des évolutions réelles. Sans ce réseau structuré, les bonnes idées restent isolées — elles meurent.

La Plateforme sans le Leadership est un espace vide. Le Leadership sans la Plateforme n'a pas de terrain d'expression. Ensemble, ils forment le système vivant qui permet à une organisation de s'évoluer elle-même — durablement.

Techniquement, Infinity repose sur 3 piliers complémentaires qui forment ensemble le système :

1. L'Instance de Gouvernance — La protection du système

L'acteur ou le collectif puissant qui protège explicitement au sein de l'organisation le système Infinity. C'est-à-dire le temps, le budget et les décisions du Mode 2 face aux urgences du Mode 1.

2. Les 4 Ligues et leurs cercles — Les espaces transverses d'adaptation

Espaces où des volontaires **font évoluer la façon de travailler et d'innover** dans leur domaine, sans toucher à l'opérationnel quotidien.

- Ligue Valeur : Faire évoluer : Comment on détecte/priorise/crée la valeur
- Ligue Construction : Faire évoluer : Comment on conçoit/teste/livre
- Ligue Process : Faire évoluer : Comment on collabore/apprend/interagit
- Ligue Leadership : Faire évoluer : Comment on décide/soutient/protège

3. Les 7 Règles d'Or — Le cadre minimal obligatoire

Elles sont les seules contraintes d'Infinity. Tout le reste s'adapte à votre contexte. Elles garantissent que le système reste robuste sans devenir rigide.

Ces 3 piliers constituent l'approche, le Méta-Cadre : Infinity ne remplace rien, il orchestre l'évolution continue de ce qui existe. Nous allons détailler chacun de ces 3 piliers concrets.

3. L'instance De Gouvernance Infinity

Le Problème sans protection explicite, le Mode 2 (adaptations) meurt étouffé par le Mode 1 (opérations). Les urgences quotidiennes absorbent le temps des Ligues. Leurs décisions sont ignorées.

La Solution : L'Infinity Core Team (ICT) L'équipe ou le collectif qui agit comme **gardien du système bimodal**. Ce doit être composé de décideurs **visionnaires avec autorité réelle** : sponsor exécutif, membres de la Ligue Leadership, ou collectif de managers mandaté par les dirigeants.

Ses missions critiques :

- Protéger le temps des membres des Ligues.
- Sécuriser le budget (formations, outils, expérimentations).
- Soutenir et Défendre publiquement les décisions des Ligues.
- Arbitrer les conflits entre Mode 1 et Mode 2.
- Maintenir la visibilité des résultats.

Le test de protection : Un manager peut-il empêcher un membre de Ligue d'assister aux réunions sans conséquence ? Si oui → la "Infinity Core Team" n'existe pas vraiment.

4. Les 4 Ligues : Moteurs De L'adaptabilité

Les Ligues sont appelées "moteurs" parce qu'elles génèrent le mouvement d'adaptation. Sans elles, les intentions de changement restent des vœux pieux. Avec elles, l'énergie collective se transforme en transformations concrètes du système.

Qu'est-ce qu'une Ligue ?

Une Ligue est un espace transverse qui rassemble des volontaires pour **transformer la façon de travailler** dans un domaine spécifique.

Le principe fondamental : Changements de Niveau 1 et Niveau 2

En systémique, on distingue deux niveaux de changement :

- **Niveau 1** : Changer dans le système → améliorer ce qu'on fait déjà sans remettre en question la façon de faire.
- **Niveau 2** : Changer le système → faire évoluer la façon même de faire, changer les règles du jeu.

Exemple : Niveau 1 = "Améliorer notre méthode de priorisation actuelle". Niveau 2 = "Adopter une nouvelle méthode de priorisation".

Les Ligues opèrent depuis une posture Méta.

Elles ne font pas le travail opérationnel. Elles travaillent **sur** le travail — sur la façon de travailler.

Depuis cette posture, **elles proposent des changements Niveau 1 et/ou Niveau 2** au sous-système opérationnel dans leur domaine :

- **Niveau 1** : Améliorer ce qui existe (optimiser un processus, affiner une pratique).
- **Niveau 2** : Faire évoluer en profondeur (changer de méthode de travail, adopter un nouveau modèle).

Exemple pour la Ligue Process :

- Niveau 1 : "Améliorer nos réunions de coordination existantes".
- Niveau 2 : "Remplacer nos réunions hebdomadaires par un système de décision asynchrone".

Dans les deux cas, c'est la Ligue qui fait évoluer le système de collaboration — pas qui anime les réunions quotidiennes.

Chaque Ligue se concentre sur une question centrale : "Que devons-nous changer aujourd'hui dans notre domaine pour que demain soit meilleur ?"

Les 4 Ligues couvrent les dimensions essentielles de transformation organisationnelle :

- **Ligue Valeur** Comment faire évoluer nos produits, nos services, nos impacts, nos clients
- **Ligue Construction** Comment faire évoluer notre façon de production, nos techniques
- **Ligue Processus** Comment faire évoluer nos procédures, notre façon de collaborer, d'agir et d'interagir
- **Ligue Leadership** Comment faire évoluer nos forces humaines, les faire grandir, les soutenir ?

Chaque Ligue se concentre sur **comment changer sa façon de faire** dans son domaine, d'innover dans son champ d'actions pour que l'organisation dans sa globalité reste pertinente.

Infinity repose sur deux dynamiques complémentaires : les Ligues orientent les évolutions du système, tandis que les Cercles expérimentent et mettent en œuvre des actions.

Détaillons maintenant chacune de ces Ligues avec des exemples concrets.

Ligue Valeur (Produit / Services)

Cette Ligue s'occupe de faire évoluer la manière dont l'organisation choisit ce qui compte vraiment et mesure son impact.

Question centrale : Que devons-nous changer dans notre manière de détecter, prioriser et valider la valeur pour maximiser notre impact ?

Mission : Adapter en continu la façon dont l'organisation découvre ce qui compte vraiment, priorise ses choix et valide qu'elle apporte de la valeur.

Qui peut y participer ? Toutes les personnes intéressées par cette mission, plus celles qui ont autorité sur cette mission dans l'organisation : responsables produit/offre, chefs de projet, responsables de programme, experts métier, directeurs de l'innovation...

Exemples d'adaptations :

- Installer un nouveau cadre de priorisation partagé
- Créer des sessions mensuelles d'écoute client/usager
- Faire évoluer le processus de planification stratégique
- Définir de nouveaux critères de mesure d'impact

Important : La Ligue Valeur ne décide PAS quel projet ou initiative prioriser cette semaine (c'est opérationnel). Elle fait évoluer la façon dont l'organisation détecte, priorise et valide la valeur.

Exemple : Elle ne décide pas "On lance le projet X avant le projet Y" mais "On adopte un cadre de priorisation basé sur la valeur client et le coût du délai".

Ligue Construction (Production / Réalisation)

Cette Ligue s'occupe de faire évoluer la manière dont l'organisation fabrique, teste et livre ses produits ou services.

Question centrale : Que devons-nous changer dans notre façon de concevoir, tester et livrer pour raccourcir les boucles de feedback et améliorer la qualité ?

Mission : Faire évoluer la manière de concevoir, tester et livrer les solutions pour améliorer la qualité et réduire les délais de mise sur le marché.

Qui peut y participer ? Toutes les personnes intéressées par cette mission, plus celles qui ont autorité sur cette mission dans l'organisation : responsables de production, ingénieurs, experts qualité, responsables techniques, spécialistes métier...

Exemples d'adaptations :

- Mettre en place de nouveaux processus de contrôle qualité
- Définir les standards de travail partagés
- Organiser des sessions de partage de bonnes pratiques
- Gérer les problèmes structurels de manière systématique

Important : La Ligue Construction ne fabrique PAS les produits ou services (c'est opérationnel). Elle fait évoluer le système de production qui permet de construire mieux et plus vite.

Exemple : Elle ne construit pas "le produit X" mais "met en place un nouveau processus de validation qualité" ou "définit les standards techniques à respecter pour tous les projets".

Ligue Processus (Organisation / Collaboration)

Cette Ligue s'occupe de faire évoluer la manière dont l'organisation collabore, partage l'information et apprend collectivement.

Question centrale : Que devons-nous changer dans notre manière de collaborer, partager l'information et apprendre pour rester fluides et alignés ?

Mission : Transformer nos façons de travailler ensemble — réunions, flux d'information, méthodes de collaboration — pour maintenir fluidité et cohérence.

Qui peut y participer ? Toutes les personnes intéressées par cette mission, plus celles qui ont autorité sur cette mission dans l'organisation : facilitateurs, managers, responsables RH, coordinateurs, référents méthodes...

Exemples d'adaptations :

- Créer de nouveaux formats de coordination inter-services
- Installer un système de partage de connaissances
- Faire évoluer le mode de fonctionnement organisationnel
- Adapter les rituels de travail existants

Important : La Ligue Processus ne facilite PAS les réunions opérationnelles quotidiennes (c'est opérationnel). Elle fait évoluer le système de collaboration de l'organisation.

Exemple : Elle ne facilite pas "la réunion hebdomadaire du service X" mais "crée un nouveau format de coordination mensuelle entre tous les services" ou "installe une plateforme collaborative pour réduire les réunions".

Ligue Leadership (Management / Développement Humain)

Cette Ligue s'occupe de l'humain : faire évoluer la manière dont l'organisation dirige, accompagne et développe ses collaborateurs.

Question centrale : Que devons-nous changer dans notre façon de diriger et de développer les personnes pour nourrir l'autonomie, la motivation et l'audace ?

Mission : Faire progresser les pratiques managériales et le leadership pour créer un environnement où l'autonomie, l'expérimentation et l'épanouissement humain sont possibles.

Qui peut y participer ? Toutes les personnes intéressées par cette mission, plus celles qui ont autorité sur cette mission dans l'organisation : managers, directeurs, responsables RH, coaches internes, dirigeants...

Exemples d'adaptations :

- Former les managers au feedback constructif et au coaching
- Faire évoluer les entretiens individuels et annuels
- Adapter les pratiques managériales aux nouvelles générations (Gen Z)

- Développer l'intelligence émotionnelle et relationnelle des managers
- Transformer la posture managériale de "contrôle" vers "développement"

Important : La Ligue Leadership ne prend PAS les décisions opérationnelles quotidiennes. Elle fait évoluer la façon de manager et de développer les personnes.

Note critique : Les décisions stratégiques améliorées (meilleure allocation budgétaire, décisions plus pertinentes, gouvernance plus fluide) sont une **conséquence** de managers mieux formés qui savent mieux décider — pas l'objet direct de cette Ligue.

Exemple : Elle ne décide pas "On alloue 50K€ à ce projet" mais "On forme tous les managers à la prise de décision par consentement" ou "On enrichit les entretiens annuels par des conversations de développement continues".

Les Cercles Infinity sont des équipes agiles lancées par les ligues Infinity pour atteindre des objectifs stratégiques précis. **Fonctionnement :**

- **Taille Réduite :** Facilite la communication et la prise de décision.
- **Objectif Cible :** Dissolution ou nouvelle mission une fois le but atteint.
- **Autonomie :** Détermination libre des méthodes, avec responsabilité devant la ligue.
- **Collaboration et Agilité :** Mise en commun des expertises pour une approche flexible ou en flux.

Ils transforment la vision stratégique des ligues en actions concrètes et mesurables.

Principe d'Interconnexion

Les Ligues fonctionnent comme un système vivant à deux niveaux :

1. Interconnexion entre Ligues

Les Ligues ne travaillent jamais en silo. Une adaptation dans une Ligue impacte toujours les autres.

Exemple : La Ligue Valeur change le processus de priorisation → la Ligue Processus doit adapter les rituels de coordination → la Ligue Construction ajuste ses cycles de livraison → la Ligue Leadership forme les managers au nouveau modèle.

Cette interdépendance assumée crée la puissance du système.

2. Interconnexion avec le système opérationnel

Les Ligues (Mode 2) ne peuvent pas fonctionner sans être reliées au système opérationnel (Mode 1). Cette connexion se fait via **l'Instance de Gouvernance**, que nous détaillons dans la section suivante.

C'est elle qui permet aux adaptations proposées par les Ligues de devenir réalité dans l'organisation.

Note : Ces 4 Ligues ne sont ni exhaustives ni obligatoires. Vous pouvez démarrer avec 1 ou 2 Ligues, en créer d'autres selon votre contexte, ou adapter les périmètres à votre réalité.

5. Les 7 Règles D'or : Le Cadre Minimal

Infinity n'est pas un système prescriptif

Infinity **ne vous dit pas comment travailler**. Il ne prescrit pas vos réunions, vos outils, vos processus. Il respecte votre contexte et votre autonomie.

Mais comme tout système vivant et autonome, il a besoin de règles minimales pour fonctionner.

Sans ces règles, la cohérence du système ne peut pas être maintenue. Les Ligues dériveraient. Le Mode 2 serait absorbé par le Mode 1. L'adaptation mourrait étouffée.

Chaque règle imposée ici est indispensable — soit pour des raisons logiques compréhensibles de tous, soit parce qu'elle est alignée avec des valeurs profondes d'Infinity (volontariat, égalité temporaire, transparence).

L'adaptation coûte de l'énergie

C'est un principe biologique : s'adapter demande des ressources, du temps, de l'attention. On ne peut pas demander à une organisation de s'adapter en continu sans protéger explicitement ce temps et ces ressources.

Le constat est clair : si les collaborateurs n'ont pas le temps pour participer aux Ligues et aux cercles, si aucun budget n'est alloué, si les décisions des Ligues ne sont pas défendues par le leadership — alors Infinity ne peut pas exister. Il ne faut pas le lancer.

Ces 7 règles garantissent cette protection. Elles créent les conditions minimales pour que l'adaptation devienne réelle et durable.

Règle 1 : Volontariat et Liberté

La règle : L'engagement ne peut pas être imposé. L'adhésion aux Ligues se fait par appel à motivation sincère vis-à-vis du changement. Chacun peut quitter une Ligue sans stigmatisation ni justification. Cette liberté s'appuie sur l'assertivité : la capacité d'exprimer clairement ses positions et assumer ses choix (« je m'engage » ou « je préfère ne pas participer ») sans agressivité ni culpabilité. Cette posture franche et respectueuse protège à la fois l'individu et l'énergie collective de la Ligue.

Pourquoi cette règle ? Infinity repose sur un principe fondamental : **l'énergie intrinsèque**. Les transformations durables ne viennent jamais de l'obligation, mais de l'engagement authentique. Cette règle incarne la valeur d'autonomie au cœur d'Infinity.

Ce qu'elle apporte :

- Des membres réellement engagés qui portent les adaptations avec conviction
- Une énergie collective positive et créative
- Des décisions prises par ceux qui sont sachants et qui y croient vraiment
- Un signal clair à l'organisation : on peut influencer le système si on le souhaite

Que se passe-t-il si elle n'est pas respectée ? Des membres, désignés d'office ou contraints, tuent une Ligue de l'intérieur. Ils participent par obligation, ne proposent rien, freinent les décisions, créent une ambiance toxique. La Ligue devient une corvée bureaucratique de plus. L'adaptation meurt.

Règle 2 : Intention Claire pour chaque Ligue

La règle : Chaque Ligue doit avoir une raison d'être formulée de manière compréhensible qui démontre l'intention, visible pour tous et régulièrement révisée.

Pourquoi cette règle ? Sans intention claire, une Ligue dérive. Les membres ne savent plus pourquoi ils sont là. Les discussions tournent en rond. Les décisions manquent de cohérence. **L'intention est la boussole qui guide toutes les adaptations proposées.**

Ce qu'elle apporte :

- Un cap clair qui oriente toutes les décisions de la Ligue
- Un critère de pertinence : "Cette adaptation sert-elle notre intention ?"
- Une cohérence dans le temps, même quand la composition change
- Un message lisible pour l'organisation : "Voilà à quoi sert cette Ligue"

Que se passe-t-il si elle n'est pas respectée ? La Ligue devient un club de discussion sans fil conducteur. Les membres parlent de tout et de rien. Les adaptations proposées partent dans tous les sens. L'organisation ne comprend pas l'utilité de la Ligue. Elle finit par mourir d'inutilité perçue.

Règle 3 : Zéro Titre dans les Ligues

La règle : Les titres hiérarchiques sont suspendus pendant les réunions de Ligue. Les discussions se font d'égal à égal, sur la base de la confiance et du respect mutuel. Les décisions sont portées collectivement par l'ensemble de la Ligue.

Attention : C'est souvent la règle la plus difficile à respecter — et la plus transformatrice. Le titre revient dès qu'on sort de la Ligue.

Pourquoi cette règle ? Les titres hiérarchiques freinent la parole libre et l'expérimentation. Un membre junior n'osera pas challenger l'idée d'un Directeur. Un décideur aura tendance à "trancher" plutôt qu'à co-construire. Cette règle crée un **espace d'égalité temporaire** indispensable à la créativité collective et à l'atténuation des silos. Elle apporte une sécurité psychologique nécessaire.

Ce qu'elle apporte :

- Une parole libérée : tous les membres osent proposer, questionner, challenger
- Des décisions plus riches, nourries par toutes les perspectives
- Une véritable intelligence collective au lieu d'une validation hiérarchique
- Un signal fort : "Ici, c'est la pertinence qui compte, pas le grade"

Que se passe-t-il si elle n'est pas respectée ? La Ligue reproduit la hiérarchie existante. Les managers parlent, les autres écoutent. Les décisions sont prises "comme d'habitude". Les idées audacieuses sont auto-censurées. La Ligue devient une énième réunion de comité. L'innovation meurt.

Règle 4 : Appartenance Multiple Autorisée

La règle : Une personne peut appartenir à plusieurs Ligues simultanément. C'est une force, pas un problème. La porosité entre Ligues est encouragée.

Pourquoi cette règle ? Infinity existe pour casser les silos organisationnels — pas pour en créer de nouveaux. Si les Ligues deviennent étanches entre elles, on reproduit exactement le problème qu'on cherche à résoudre. Les personnes qui naviguent entre plusieurs espaces créent des ponts naturels. Elles diffusent les idées, détectent les incohérences, créent de la cohérence systémique.

Ce qu'elle apporte :

- Une circulation fluide des informations entre Ligues
- Une détection précoce des dépendances et tensions
- Des décisions plus cohérentes à l'échelle du système
- Une valorisation des profils transverses (qui sont souvent isolés dans les organigrammes classiques)
- Une accélération naturelle de la diffusion des adaptations

Que se passe-t-il si elle n'est pas respectée ? Les Ligues deviennent des silos. Chacune optimise dans son coin sans voir l'impact sur les autres. Les adaptations se contredisent. Les décisions créent des incohérences. Le système perd sa puissance systémique et reproduit exactement ce qu'il cherchait à casser.

Règle 5 : Rencontres Régulières et Ouvertes

La règle : Chaque Ligue se réunit régulièrement selon un rythme défini et respecté. Les réunions sont ouvertes : n'importe qui peut observer (avec accord préalable). Les décisions et apprentissages sont documentés et partagés avec l'organisation.

Pourquoi cette règle ? Le rythme est le pouls du système. Sans régularité, l'adaptation meurt d'asphyxie. Les réunions espacées tuent l'élan. Les réunions fermées créent des silos et alimentent la méfiance. La transparence est une condition de légitimité. Chaque réunion de Ligue est aussi une opportunité de célébrer les adaptations réalisées ou même qui ont échoué mais dont le système a appris. Les succès et les impacts partagés inspirent, renforcent la confiance et attirent de nouveaux volontaires.

Ce qu'elle apporte :

- Un système qui reste vivant et actif dans la durée
- Une visibilité des travaux qui construit la confiance de l'organisation
- Une mémoire collective documentée accessible à tous
- Une possibilité pour d'autres de comprendre et rejoindre les Ligues
- Un signal d'alerte précoce : si les réunions ne tiennent plus, la Ligue est en danger

Que se passe-t-il si elle n'est pas respectée ? Les réunions sautent "faute de temps". Les membres perdent le fil. Les décisions ne sont plus prises. L'élan se brise. Ou pire : les Ligues deviennent des cercles fermés, opaques, qui alimentent les rumeurs et la méfiance. L'organisation rejette le système.

Règle 6 : Charte de Ligue sous Intervisioin

La règle : Chaque Ligue co-construit une charte de fonctionnement (comment on communique, comment on décide, comment on se donne du feedback) et la fait relire par une autre Ligue pour obtenir un regard extérieur. Cette charte est révisée régulièrement.

Pourquoi cette règle ? Une Ligue qui fonctionne en vase clos devient aveugle à ses propres biais et dérivés. L'intervisioin (le regard d'une autre Ligue) est un garde-fou essentiel. Elle détecte ce que les membres ne voient plus : les angles morts, les normes implicites toxiques, les exclusions involontaires.

Ce qu'elle apporte :

- Un cadre explicite qui sécurise les interactions (chacun sait comment cela fonctionne)
- Une gouvernance claire co-construite par les membres (non imposée)
- Un regard miroir qui évite les dérives (domination d'une personne, exclusion, bureaucratisation)
- Une amélioration continue de la Ligue elle-même
- Une cohérence entre les Ligues tout en respectant leurs spécificités

Que se passe-t-il si elle n'est pas respectée ? La Ligue fonctionne sur des normes implicites. Les nouveaux ne comprennent pas "comment ça marche ici". Des dysfonctionnements s'installent (une

personne domine, les décisions ne sont jamais appliquées, l'ambiance se dégrade) sans que personne ne réagisse. La Ligue devient toxique ou inefficace sans le voir.

Règle 7 : Cercles de Travail Agiles

La règle : Pour chaque problématique complexe identifiée, la Ligue crée un cercle de travail restreint (3-5 personnes maximum) avec une durée de vie limitée (time-box de 2 à 8 semaines). Les cercles inactifs ou ayant atteint leur objectif sont fermés ou fusionnés.

Pourquoi cette règle ? Faire travailler toute une Ligue sur chaque problématique est inefficace et paralysant. Les cercles restreints permettent d'avancer vite sur des sujets spécifiques tout en gardant la Ligue comme espace de coordination et de décision collective. Les Ligues portent les changements de niveau 1 et de niveau 2, tandis que les Cercles expérimentent et mettent en œuvre les actions.

Ce qu'elle apporte :

- Une vélocité accrue : les petits groupes avancent plus vite
- Une efficacité maximale : seuls ceux qui sont concernés/compétents travaillent sur le sujet
- Une charge mieux répartie : tout le monde ne travaille pas sur tout
- Un système vivant qui s'adapte : les cercles naissent, travaillent, meurent selon les besoins
- Une limitation naturelle de la bureaucratie : pas de cercles éternels qui s'auto-entretiennent

Que se passe-t-il si elle n'est pas respectée ? La Ligue essaie de tout traiter en réunion plénière. Les sujets s'accumulent. Les réunions deviennent interminables. Les membres se désengagent ("on parle trop, on agit peu"). Ou pire : des groupes de travail sont créés mais ne se dissolvent jamais, devenant des mini-bureaucraties permanentes.

Les 3 Piliers : Un Système Indivisible

Vous connaissez maintenant les 3 piliers d'Infinity :

Les 4 Ligues génèrent des adaptations concrètes dans leur domaine. **Les 7 Règles** garantissent que ces Ligues fonctionnent de manière cohérente et durable. **L'Instance de Gouvernance** protège le système face aux pressions du quotidien.

Ces 3 piliers sont indissociables.

Sans les Ligues, pas d'adaptation. Sans ces règles, les Ligues dérivent ou meurent. Sans l'Instance de Gouvernance, le système est étouffé avant même de produire des résultats.

Infinity est un système vivant où chaque partie nourrit les autres.

Conclusion

Einstein l'a dit autrement, mais le principe reste le même : on ne peut pas résoudre un problème avec le même mode de pensée qui l'a créé.

C'est exactement ce que vivent aujourd'hui tant d'organisations : des équipes engagées, prises dans un système qui ne leur permet plus d'évoluer.

Pourtant, face à l'échec de nos transformations, nous continuons. Nous lançons un énième plan de transformation. Nous nous réorganisons une fois de plus.

Et nous nous étonnons d'obtenir les mêmes résultats : des échecs, des équipes épuisées, des innovations mort-nées, des silos qui persistent. Les organisations s'épuisent et les énergies s'amenuisent.

Il est temps de faire différemment.

Infinity n'est pas une garantie de succès. Ce n'est pas une formule magique. **Mais c'est une alternative crédible**, ancrée dans la réalité du terrain, testée dans des contextes variés.

C'est un pari sur l'intelligence collective. Un pari sur le fait que les gens qui vivent le système sont les mieux placés pour le faire évoluer — à condition qu'on leur en donne les moyens, le temps, et la protection.

Ça peut marcher. Ça marche déjà, dans des organisations qui ont osé essayer.

Infinity peut vous aider à transformer l'épuisement des transformations successives en capacité d'adaptation permanente — à briser les silos en créant des ponts transverses portés par des volontaires, à donner vie aux innovations depuis le terrain plutôt que depuis le sommet. À passer, enfin, d'une amélioration qui ajuste à la marge à une évolution qui reconfigure le système.

Infinity redéfinit la façon dont les organisations changent. Il ne vous dit pas comment travailler. Il vous donne le pouvoir de créer votre propre capacité d'évoluer en continu.

C'est inconfortable. C'est exigeant. Ça demande du courage — celui de suspendre les titres, de protéger le temps, de faire confiance au volontariat. Mais c'est en faisant différemment qu'on obtient des résultats différents.

Alors la question n'est plus "est-ce que ça marche ?"

La question est : êtes-vous prêts à essayer ?

Objections et Questions Fréquentes

Voici les objections et questions les plus fréquentes lorsque les organisations découvrent Infinity.

O1 : Ça ressemble à ce qu'on a déjà essayé — des cercles, des communautés de pratique, des task forces.

La différence est structurelle. Ces initiatives existaient sans mandat réel, sans protection du leadership, sans canaux de communication, sans règles systémiques qui les lient et qui empêchent de dériver. Infinity n'est pas une nouvelle initiative — c'est le cadre systémique qui manquait aux précédentes. Mais ici les vraies questions à se poser sont : Qu'avez-vous vraiment testé ? Comment et avec qui ?

O2 : Le leadership ne jouera jamais vraiment le jeu.

Alors ne lancez pas Infinity. Ce n'est pas un aveu d'échec — c'est une lecture lucide. Infinity sans protection du leadership est une promesse qu'on ne tiendra pas. Mieux vaut travailler d'abord sur cette condition que de créer une déception de plus. Mais ici les vraies questions à se poser sont : Quelle est la stratégie d'amélioration et d'évolution de l'organisation ? Quelle énergie êtes-vous prêts à lui allouer ?

O3 : On n'a pas le temps.

C'est précisément le symptôme qu'Infinity traite. Une organisation qui n'a jamais le temps de s'améliorer est une organisation dont tout le temps est absorbé par les urgences qu'elle aurait pu éviter. Le temps n'est pas une condition préalable — c'est cet espace-temps qu'Infinity vient protéger. Mais ici les vraies questions à se poser sont : Quelle importance et quelle priorité accordez-vous à l'adaptabilité de votre organisation ? Comment évoluez-vous ?

Q1 : Est-ce compatible avec notre système opérationnel actuel ?

R : Oui, totalement. Infinity ne remplace RIEN. C'est un système, un méta-cadre qui se pose au-dessus de vos pratiques actuelles.

Exemple : Vous utilisez un certain mode opératoire pour aligner vos équipes digitales ? C'est le Mode 1 (opérations quotidiennes). Infinity = Mode 2 (adaptation du système). Les deux coexistent.

Infinity pourrait faire évoluer votre façon d'appliquer votre mode opératoire via la Ligue Processus.

Q2 : Quelle différence avec les communautés de pratique ?

R : Une communauté de pratique existe pour **partager des connaissances et apprendre ensemble**. Une Ligue existe pour **transformer le système**.

Différences clés :

- Une communauté dit "voici ce que l'on pourrait faire". Une Ligue décide "voici ce que l'on va faire" et le met en œuvre.
- Une communauté n'a pas de mandat pour changer l'organisation. Une Ligue a l'autorité (via le Infinity Core Team) de faire évoluer le système.
- Une communauté fonctionne bien sans intention formalisée. Une Ligue sans intention claire (Règle 2) dérive.

Les deux peuvent coexister. Certaines organisations transforment leurs communautés existantes en Ligues en ajoutant intention claire et mandat d'action.

Q3 : Combien de temps avant de voir des résultats ?

R : 3 à 6 mois minimum pour des résultats structurels. Les premières adaptations concrètes peuvent apparaître dès les 2-3 premiers mois, mais installer une véritable capacité d'adaptation prend du temps. C'est un investissement long terme.

Q4 : Faut-il forcément créer les 4 Ligues ?

R : Non. Commencez avec 1 ou 2 Ligues selon vos préoccupations ou défis prioritaires.

Dette qualité critique → Construction + Processus Désalignement stratégique → Valeur + Leadership Transformation culturelle → Leadership + Processus

Ajoutez d'autres Ligues quand le besoin émerge clairement. Mieux vaut 2 Ligues actives que 4 Ligues fantômes.

Q5 : Qui peut rejoindre une Ligue ?

R : Toute personne **volontaire** intéressée par la mission de la Ligue, plus celles qui ont autorité sur cette mission dans l'organisation. Le volontariat (Règle 1) est non négociable.

Q6 : Quel est le rôle du leadership dans Infinity ?

R : Le leadership a trois rôles critiques :

1. **Protéger le système** : Via l'ICT, défendre le temps, le budget et les décisions des Ligues
2. **Participer à la Ligue Leadership** : Faire évoluer les pratiques managériales, le développement humain, la gouvernance

3. Donner l'exemple : Respecter la Règle 3 (Zéro titre) dans les Lignes, montrer que le changement vient aussi d'en haut

Sans leadership engagé, Infinity meurt. Mais le leadership ne doit pas diriger les Lignes — il les protège et co-crée avec elles.

Mais le leadership ne dirige pas les Lignes — **il protège l'espace dans lequel elles peuvent faire évoluer le système.**

Q7 : Que faire si personne ne se porte volontaire ?

R : C'est un signal d'alarme sur l'état de votre organisation. Cela révèle un manque de confiance ("mes contributions ne comptent pas"), une surcharge extrême, ou une culture dans laquelle proposer des changements est perçu comme risqué.

Ne forcez jamais. Travaillez d'abord sur la confiance, la sécurité psychologique et la surcharge. Ne lancez pas Infinity sans au moins 5-8 volontaires sincères.

Q8 : Qui décide au final ?

R : Les Lignes proposent et portent les évolutions du système. Les Cercles expérimentent et mettent en œuvre les actions. Les décisions qui impactent l'organisation sont validées via l'Infinity Core Team, qui protège l'équilibre entre production (Mode 1) et adaptation (Mode 2).

Glossaire

Ce glossaire propose quelques repères pour clarifier les termes utilisés dans ce guide.

Evolution Continue Capacité d'une organisation à s'ajuster, s'adapter, évoluer et se transformer de manière proactive et régulière, sans attendre les crises ou les transformations imposées.

Assertivité Capacité à exprimer ses besoins, choix et limites de manière claire et respectueuse, sans agressivité ni soumission. Dans Infinity, l'assertivité permet aux membres de s'engager ou de se retirer des Ligues en toute transparence.

Cercle de travail Petit groupe de 3-5 personnes créé par une Ligue pour traiter une problématique spécifique, avec une durée de vie limitée (time-box de 2-8 semaines).

Changement Niveau 1 En systémique : améliorer ce qu'on fait déjà sans remettre en question la façon de faire. Exemple : améliorer une réunion existante.

Changement Niveau 2 En systémique : transformer la façon même de faire, changer les règles du jeu. Exemple : remplacer un type de réunion par un autre format.

Communauté de pratique Groupe de personnes qui partagent connaissances et apprentissages sur un domaine commun. À distinguer d'une Ligue qui, elle, transforme le système.

Consentement (Décision par) Mode de décision où une proposition est adoptée si personne n'a d'objection valide et argumentée. Plus rapide que le consensus.

Consensus (Décision par) Mode de décision où tout le monde doit être d'accord. Souvent lent et peut cacher des faux accords.

Cadre de travail Ensemble structuré qui définit rôles, événements et artefacts pour organiser le travail

Infinity Core Team (ICT) : Équipe ou collectif mandaté qui agit comme gardien du système bimodal. Protège explicitement le temps, le budget, les décisions. Orchestre la mise en place et le maintien d'Infinity.

Interconnexion Principe selon lequel les Ligues fonctionnent en système : une adaptation dans une Ligue impacte toujours les autres.

Intervision Pratique où une Ligue fait relire sa charte par une autre Ligue pour éviter l'entre-soi et les angles morts (Règle 6).

Les 7 Règles d'Or Le SEUL cadre obligatoire d'Infinity : Volontariat, Intention Claire, Zéro Titre, Appartenance Multiple, Rencontres Régulières & Ouvertes, Charte sous Intervision, Cercles de Travail Agiles.

Ligue Espace transverse qui rassemble des volontaires pour transformer la façon de travailler dans un domaine spécifique, depuis une posture Méta.

Méta-Cadre Couche d'orchestration qui se pose au-dessus des systèmes opérationnels existants pour structurer comment l'organisation apprend et évolue. Infinity ne remplace pas vos pratiques, il crée la capacité d'évolution continue qui leur manque.

Mode 1 Le sous-système opérationnel : production de valeur quotidienne (vos opérations, projets, exécution).

Mode 2 Le sous-système adaptatif : évolution continue (votre capacité d'évolution). Structuré par les Ligues.

Posture Méta Travailler SUR le travail plutôt que DANS le travail. Observer et faire évoluer le système plutôt que produire directement.

Rétrospective Réunion d'équipe régulière pour identifier ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. Souvent limitée au périmètre de l'équipe sans pouvoir changer le système.

Silos Cloisonnement entre départements/équipes qui empêche la circulation d'information et crée des optimisations locales contradictoires.

Sous-système Partie d'un système global. Dans Infinity : Mode 1 (opérationnel) et Mode 2 (adaptatif) sont les deux sous-systèmes qui forment le nouveau système organisationnel.

Système Bimodal Mode de fonctionnement composé de deux sous-systèmes qui coexistent : Mode 1 (production quotidienne) + Mode 2 (évolution continue).

Tension Créatrice : État d'équilibre dynamique entre Mode 1 et Mode 2, où leur coexistence génère des frictions productives plutôt que destructrices

Time-box Durée fixe et limitée allouée à une activité. Utilisé pour les Cercles de Travail (2-8 semaines).

Transverse Qui traverse plusieurs départements, équipes ou métiers. Les Ligues sont transverses par design pour casser les silos.

Références Clés

Échec des transformations

- Boston Consulting Group (2020). "The Best Strategy for Digital Transformation"
- McKinsey & Company (2021). "The 'how' of transformation" - 70% des transformations organisationnelles échouent

Pensée systémique et complexité

- Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization
- Morin, Edgar (2005). Introduction à la pensée complexe
- Snowden, Dave & Boone, Mary E. (2007). "A Leader's Framework for Decision Making", Harvard Business Review - Cynefin Framework

Adaptabilité organisationnelle

- Getz, Isaac & Carney, Brian M. (2012). Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises
- Kotter, John P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World
- Laloux, Frédéric (2014). Reinventing Organizations

Motivation et engagement

- Pink, Daniel H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us
- Edmondson, Amy C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace
- Gallup (2024). State of the Global Workplace Report - 8% d'engagement actif en France, 12% en Europe

Gouvernance, Transformation et leadership

- Logan, Dave, King, John & Fischer-Wright, Halee (2008). Tribal Leadership
- Appelo, Jurgen (2011). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders
- Robertson, Brian J. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World
- Fonteneau, Julien. La Métadiscipline (2025): Une discipline de coaching en entreprise