



Parcours LUMEN

Premier cycle de pilotage systémique

Créer une valeur soutenable, rentable et légitime

Présentation de l'offre d'accompagnement

Nicolas Gros de Seta
de-seta.com

Relier objectifs, décisions, effets réels et expérience vécue

Dans un environnement complexe, les organisations ne manquent pas toujours d'ambition, de stratégie ou d'indicateurs. Elles manquent souvent d'une capacité structurée à relier leurs objectifs, leurs décisions, leurs obligations, leurs effets réels et ce que vivent les personnes concernées.

Ce décalage produit des pertes de valeur rarement visibles dans les tableaux de bord classiques : coûts cachés, fuites de revenus, surcoûts organisationnels, tensions internes, fragilités juridiques, risques réputationnels, perte de confiance, désengagement humain, mauvaise allocation des ressources et érosion progressive des capitaux dont dépend l'activité.

Le Parcours LUMEN accompagne les organisations dans leur premier cycle complet de pilotage systémique :

Observer → Modéliser → Décider → Agir

Il ne s'agit pas seulement de poser un diagnostic. Il s'agit d'aider l'organisation à entrer concrètement dans une boucle d'amélioration continue : mieux observer sa situation, modéliser ses incohérences, décider de ses priorités, engager les premières actions correctives, puis faire des effets produits les nouvelles données d'observation du cycle suivant.

Une méthode pour traiter les causes profondes de la performance

LUMEN part d'un constat simple : la performance financière durable ne dépend pas seulement de la qualité d'une offre, d'un marché ou d'une stratégie commerciale. Elle dépend aussi de trois moteurs profonds :

**la robustesse organisationnelle,
la cohérence normative,
la dynamique humaine.**

Une organisation fragile, mal coordonnée, juridiquement peu lisible ou humainement désengagée peut disposer d'une bonne stratégie, mais perdre progressivement de la valeur par ses coûts cachés, ses fuites de revenus, ses risques évitables et sa perte de crédibilité.

À l'inverse, une organisation robuste, cohérente et socialement alignée améliore sa capacité d'exécution, sécurise ses engagements, renforce la confiance et transforme ses ressources en valeur plus efficacement.

LUMEN permet donc de travailler simultanément deux formes de création de valeur.

D'abord, une **valeur économique**, par l'identification des coûts cachés, fuites de revenus, surcoûts, pertes de coordination, risques évitables et opportunités de rentabilité soutenable.

Ensuite, une **valeur institutionnelle**, par la consolidation de la légitimité scientifique, juridique et sociale de l'activité, des décisions et des ambitions de l'organisation.

Cette double valeur est décisive : une organisation rentable mais mal légitimée reste fragile ; une organisation légitime mais mal pilotée reste inefficace. LUMEN vise précisément leur articulation.

Le cœur de la méthode : un premier tour de boucle accompagné

Le Parcours LUMEN accompagne l'organisation dans un premier cycle complet de pilotage.

1. Observer

La première étape consiste à produire une perception structurée du système réel : finalités, stratégie, engagements, indicateurs existants, processus de décision, obligations applicables, tensions internes, risques, coûts cachés, fuites de revenus, dépendances critiques et zones aveugles.

L'observation ne consiste pas seulement à collecter des données. Elle consiste à produire une information utile pour comprendre ce qui soutient la performance réelle — et ce qui la dégrade.

Elle permet de sortir d'un pilotage fondé sur des signaux partiels, en rendant visibles les conditions réelles de création ou de destruction de valeur.

2. Modéliser

La deuxième étape consiste à relier les constats entre eux pour faire apparaître les causes profondes des incohérences.

L'analyse porte notamment sur les écarts entre stratégie et opérationnel, entre engagements affichés et effets produits, entre obligations juridiques et pratiques réelles, entre performance financière et préservation des capitaux nécessaires à l'activité.

La modélisation permet de passer d'une liste de problèmes isolés à une compréhension systémique : ce qui coûte réellement, ce qui fragilise l'organisation, ce qui crée ou détruit de la confiance, ce qui freine l'exécution, ce qui menace la légitimité.

3. Décider

La troisième étape consiste à prioriser les leviers d'action selon leur impact économique, organisationnel, juridique, humain, réputationnel et systémique.

L'objectif est d'éviter les plans d'action trop larges, dispersés ou purement déclaratifs. LUMEN aide à identifier les décisions les plus utiles : celles qui permettent de réduire les pertes de valeur, de renforcer les capitaux critiques et d'améliorer la capacité réelle d'exécution.

La décision est ainsi reliée à une compréhension plus fine de la valeur : ce qui rapporte, ce qui coûte, ce qui protège, ce qui fragilise, ce qui légitime et ce qui rend l'action réellement soutenable.

4. Agir

La quatrième étape consiste à accompagner l'engagement des premières actions correctives : ajustement des indicateurs, clarification des responsabilités, amélioration des processus, réduction des coûts cachés, sécurisation des engagements, meilleure circulation de l'information, renforcement des conditions d'adhésion et valorisation des contributions réelles.

L'action n'est pas la fin du parcours. Elle produit les nouvelles données qui alimenteront le cycle suivant d'observation. C'est cette continuité qui installe l'organisation dans une véritable amélioration continue.

Trois capteurs pour piloter les moteurs de la performance

Le Parcours LUMEN s'appuie sur trois capteurs complémentaires.

Ils ne mesurent pas des dimensions périphériques à la performance financière. Ils portent sur ses conditions profondes : capacité d'exécution, confiance, légitimité, coopération, conformité réelle, adaptation, allocation des ressources et robustesse du système.

IBO — Robustesse organisationnelle

L'Indice de Biomimétisme Organisationnel évalue la capacité d'une organisation à fonctionner comme un système robuste, adaptatif et résilient.

Il s'inspire des principes du vivant pour analyser la manière dont l'organisation utilise ses ressources, s'adapte aux changements, coopère avec son écosystème, apprend de ses effets et maintient ses fonctions essentielles dans le temps.

L'IBO permet notamment d'identifier :

- les fragilités de gouvernance ;
- les pertes de coordination ;
- les rigidités internes ;
- les dépendances excessives ;
- les défauts de circulation de l'information ;
- les processus générateurs de surcoûts ;
- les coûts cachés liés à une mauvaise organisation ;
- les leviers de résilience, d'adaptation et de rentabilité soutenable.

Son intérêt financier est direct : une organisation mal structurée consomme inutilement du temps, de l'énergie, des ressources et de la capacité d'action. L'IBO permet de rendre ces pertes visibles et de les transformer en leviers d'amélioration.

IPLN — Cohérence normative et institutionnelle

L'Indice de Production Légale Nette analyse la contribution réelle d'une activité, d'une politique ou d'une organisation aux principes, obligations, engagements et finalités qu'elle revendique ou doit respecter.

Il ne s'agit pas seulement de vérifier une conformité formelle. Il s'agit d'évaluer les effets réels produits par l'action : ce que l'organisation renforce, ce qu'elle fragilise, ce qu'elle sécurise, ce qu'elle rend plus légitime ou, au contraire, ce qu'elle expose à des risques.

L'IPLN permet notamment d'identifier :

- les écarts entre engagements et effets réels ;
- les risques juridiques ou institutionnels ;
- les externalités normatives négatives ;
- les contributions positives à la confiance, à la sécurité, à la responsabilité ou aux droits ;
- la qualité des preuves permettant de justifier l'activité ;
- la solidité du positionnement auprès des financeurs, partenaires, autorités, clients, collaborateurs ou citoyens.

Dans sa logique complète, le Produit Légal Net peut être pensé comme une mesure nette : production légale brute, moins externalités normatives négatives, plus externalités normatives positives. Il permet aussi d'unifier l'analyse des capitaux financier, humain, social, environnemental et symbolique dans une matrice de cohérence.

Son intérêt stratégique est majeur : une organisation qui documente sérieusement la cohérence entre ses ambitions, ses décisions et ses effets renforce sa crédibilité institutionnelle et sa capacité à défendre son activité.

IDEC — Dynamique humaine et sociale

L'Indice de Dynamique Émotionnelle Collective structure une perception du vécu collectif : confiance, clarté, adhésion, tensions, besoins non exprimés, compréhension des décisions, qualité relationnelle, sécurité psychologique et capacité à coopérer.

Il permet d'éviter que les transformations soient pilotées uniquement à partir d'indicateurs financiers, techniques ou juridiques, sans lecture suffisante de leur réception réelle par les personnes concernées.

L'IDEC peut s'appuyer sur des enquêtes simples, anonymisées et exploitables, permettant de traduire le vécu collectif en indicateurs globaux.

L'IDEC permet notamment d'identifier :

- les tensions collectives ;
- les incompréhensions ;
- les pertes d'adhésion ;
- les risques de désengagement ;
- les conflits latents ;
- les problèmes de reconnaissance ;
- les fragilités de coopération ;
- les obstacles humains à l'exécution.

Son intérêt opérationnel est décisif : une stratégie mal comprise ou mal vécue génère des résistances, de l'absentéisme, du turnover, des conflits, de la sous-productivité et des ralentissements. À l'inverse, une meilleure perception du vécu collectif améliore l'adhésion, la coopération, la vitesse d'exécution et la qualité des arbitrages.

Une intervention fondée sur des données, des preuves et des livrables

Le Parcours LUMEN croise plusieurs sources d'information pour produire une analyse actionnable.

| Entrées analysées | Traitement LUMEN | Sorties produites |
|--|---|--|
| Stratégie, rapports, indicateurs, organigrammes, procédures, engagements | Analyse IBO / IPLN / IDEC | Cartographie des incohérences et des risques |
| Données financières, RH, juridiques, RSE, opérationnelles | Identification des coûts cachés, fuites de revenus et capitaux dégradés | Matrice de création ou destruction de valeur |

| | | |
|---|---|---|
| Entretiens, questionnaires, ateliers collectifs | Lecture du fonctionnement réel et du vécu collectif | Priorités d'action et conditions d'adhésion |
| Obligations, engagements, normes, finalités déclarées | Analyse de cohérence normative | Argumentaire de légitimité et sécurisation institutionnelle |
| Premières actions engagées | Retour d'observation | Préparation du cycle suivant |

Cette structuration permet de passer d'une analyse générale de la cohérence à une méthode d'intervention concrète : données d'entrée, traitement, scores, constats, preuves, décisions, actions.

Déroulement du Parcours LUMEN

1. Pré-analyse des besoins

Le parcours commence dès le premier contact. L'objectif est de comprendre le contexte, les attentes, le périmètre, les contraintes, le nombre de personnes concernées, les ressources disponibles, les difficultés déjà identifiées et les résultats attendus.

Une question centrale structure cette phase :

Comment saurez-vous que l'intervention a été utile ?

Cette pré-analyse permet de définir les critères de succès, d'éviter les interventions mal cadrées et d'orienter le parcours vers les vrais enjeux de création de valeur.

2. Cadrage de la mission

La mission est ensuite formalisée : périmètre, objectifs, interlocuteurs, documents à analyser, modalités d'entretien, calendrier, livrables, niveau de confidentialité et critères d'évaluation.

Cette étape permet de sécuriser l'intervention et de transformer une demande générale en parcours de travail structuré.

3. Observation initiale

L'observation initiale combine analyse documentaire, entretiens ciblés, lecture des indicateurs existants, questionnaires, identification des engagements, analyse des processus de décision et repérage des tensions, risques, coûts cachés et fuites de revenus.

Elle permet de collecter les éléments nécessaires aux trois capteurs LUMEN.

L'**IBO** permet d'observer la robustesse organisationnelle : gouvernance, circulation de l'information, processus de décision, responsabilités, dépendances critiques, capacité d'adaptation, coordination, usage des ressources et boucles de retour.

L'**IPLN** permet d'observer la cohérence normative : obligations applicables, engagements publics, principes revendiqués, écarts entre objectifs et effets réels, risques juridiques, externalités positives ou négatives, qualité des preuves et contribution effective de l'activité à ses finalités.

L'**IDEC** permet d'observer la dynamique humaine : confiance, clarté perçue des décisions, adhésion, tensions, besoins non exprimés, qualité relationnelle, sécurité psychologique, coopération et capacité collective à agir.

Lorsque cela est pertinent, une séance collective d'observation peut être organisée avec les parties prenantes concernées pour identifier ce qui fonctionne, ce qui dysfonctionne, ce qui coûte, ce qui freine la création de valeur et ce qui pourrait être amélioré.

Cette étape permet de constituer une base d'éléments probants avant la modélisation : documents, données, perceptions, écarts, symptômes de dysfonctionnement, signaux faibles et premières hypothèses de création ou de destruction de valeur.

4. Modélisation des incohérences

Les données collectées lors de l'observation initiale sont ensuite structurées à travers les trois capteurs LUMEN — IBO, IPLN et IDEC — afin d'identifier les causes profondes des incohérences, leurs effets croisés et leurs impacts sur la performance financière, la légitimité institutionnelle et les différents capitaux de l'organisation.

Cette modélisation permet de comprendre comment certains dysfonctionnements organisationnels, juridiques ou humains produisent des pertes financières, des risques réputationnels, une perte de confiance ou une dégradation des capitaux critiques.

Elle permet également d'identifier les zones où l'organisation produit déjà de la valeur, afin de consolider ses forces plutôt que de se concentrer uniquement sur ses fragilités.

5. Priorisation des décisions

Les leviers d'action sont priorisés selon plusieurs critères : impact financier, réduction des risques, faisabilité, urgence, effet systémique, contribution aux capitaux, effet sur la légitimité et effet sur l'adhésion.

Cette étape produit une feuille de route claire, hiérarchisée et exploitable.

Elle permet de distinguer les actions rapides, les chantiers structurants et les conditions de réussite du cycle suivant.

6. Accompagnement de l'action

LUMEN ne s'arrête pas au diagnostic. Le parcours accompagne l'organisation dans l'engagement de premières actions correctives : clarification des rôles, ajustement des indicateurs, amélioration des processus, renforcement des boucles de retour, sécurisation des engagements, réduction des coûts cachés et amélioration des conditions d'adhésion.

L'objectif est d'installer un premier mouvement réel, pas seulement de produire un rapport.

7. Retour d'observation et préparation du cycle suivant

À l'issue du premier cycle, les effets produits deviennent les données d'observation du cycle suivant.

Une évaluation de l'intervention peut également être réalisée : atteinte des objectifs, utilité des livrables, clarté des recommandations, qualité de l'accompagnement, pertinence des actions engagées et rapport qualité/prix.

Cette étape permet de vérifier si le premier cycle a produit de la valeur et de préparer la suite de la boucle : observer à nouveau, modéliser plus finement, décider avec davantage de clarté et agir de manière plus cohérente.

Les gains attendus

Le Parcours LUMEN vise à identifier et traiter les mécanismes qui dégradent la performance réelle.

Gains financiers

LUMEN aide à repérer les sources de pertes économiques : temps perdu, doublons, défauts de coordination, procédures inefficaces, décisions mal informées, conflits internes, risques évitables, opportunités commerciales non exploitées, sous-valorisation d'actifs immatériels, fuites de revenus et mauvaise allocation des ressources.

L'enjeu est de rendre visibles les mécanismes qui dégradent la rentabilité réelle, même lorsqu'ils n'apparaissent pas directement dans les comptes financiers.

Gains organisationnels

LUMEN permet d'identifier les coûts cachés liés aux rigidités internes, responsabilités floues, dépendances excessives, processus mal conçus, arbitrages peu documentés, manque de boucles de retour et mauvaise circulation de l'information.

Ces coûts affectent directement la capacité d'exécution, la robustesse, la continuité d'activité, l'adaptabilité et la vitesse d'apprentissage.

Gains humains et sociaux

LUMEN permet d'objectiver les tensions, incompréhensions, pertes d'adhésion, besoins non exprimés, conflits latents, fatigue collective et dynamiques de désengagement.

Ces phénomènes ont un coût direct : absentéisme, turnover, sous-productivité, conflits, perte de motivation, baisse de coopération et ralentissement des projets.

Gains juridiques et institutionnels

LUMEN permet de mieux relier activités, décisions, engagements, obligations et effets réels.

Cela renforce la crédibilité, la sécurité, la confiance des parties prenantes, la qualité de justification des choix et la solidité du positionnement institutionnel.

Gains réputationnels

En documentant la cohérence entre ambitions, décisions, preuves et effets, LUMEN permet de passer d'une communication déclarative à une légitimation plus robuste.

Cette notoriété institutionnelle constitue elle-même un actif stratégique : elle facilite les partenariats, renforce l'attractivité, améliore la confiance et consolide la position de l'organisation dans son environnement.

Gains multi-capitaux

LUMEN aide à identifier l'érosion ou le renforcement des différents capitaux dont dépend l'organisation : capital financier, humain, social, organisationnel, juridique, institutionnel, symbolique, naturel et territorial.

Cette approche permet de ne pas réduire la performance à un indicateur isolé. Elle vise la cohérence globale du système et sa capacité à produire de la valeur dans plusieurs dimensions à la fois.

Livrables

Le Parcours LUMEN produit des livrables opérationnels conçus pour être utilisés, discutés et mis en œuvre :

une note de cadrage de la mission,
une cartographie des finalités, décisions, indicateurs et effets,

une lecture IBO / IPLN / IDEC du système analysé,
une matrice des incohérences systémiques,
une identification des coûts cachés et fuites de revenus,
une cartographie des risques économiques, juridiques, humains, sociaux,
organisationnels et réputationnels,
une analyse de l'érosion ou du renforcement des capitaux,
une priorisation des leviers de création de valeur soutenable,
une feuille de route 30 / 90 / 180 jours,
une restitution stratégique auprès des décideurs,
une préparation du cycle suivant d'observation et d'amélioration continue.

Formats possibles

Parcours d'entrée

Pour une première mise en mouvement sur un périmètre limité : équipe, projet, direction, programme, offre, politique interne ou enjeu stratégique.

Durée indicative : **2 à 4 semaines.**

Objectif : identifier rapidement les principales incohérences, les coûts cachés, les fuites de valeur et les leviers d'action prioritaires.

Parcours standard

Pour accompagner un premier cycle complet sur une organisation, une transformation, une stratégie, une politique ou un dispositif de gouvernance.

Durée indicative : **6 à 8 semaines.**

Objectif : produire une analyse structurée, une priorisation des risques, une feuille de route opérationnelle et l'engagement de premières actions correctives.

Parcours approfondi

Pour installer un dispositif de pilotage continu avec indicateurs, ateliers, gouvernance de suivi, accompagnement des décisions et préparation des cycles suivants.

Durée indicative : **3 à 6 mois.**

Objectif : ancrer LUMEN comme infrastructure de pilotage, et non comme intervention ponctuelle.

Pour qui ?

Le Parcours LUMEN s'adresse aux organisations qui souhaitent mieux relier leurs ambitions, leurs décisions et leurs effets réels.

Il peut être utile aux entreprises, associations, fondations, collectivités, administrations publiques, gouvernements, institutions internationales, directions générales, directions RSE, directions juridiques, directions de la transformation, équipes de gouvernance, programmes territoriaux, coalitions d'acteurs et organisations engagées dans des transitions complexes.

Il est particulièrement adapté aux structures qui portent des ambitions fortes, mais qui ont besoin de mieux démontrer, piloter et légitimer leur contribution réelle.

Positionnement

LUMEN ne remplace pas un audit légal, financier ou réglementaire.

Il le complète par une lecture transversale de la cohérence globale du système : non seulement ce qui est conforme ou performant, mais ce qui est réellement aligné entre les finalités, les règles, les décisions, les moyens, les effets produits et l'expérience vécue par les acteurs.

Sa spécificité est d'articuler trois formes de légitimité généralement séparées :

la légitimité scientifique, par une meilleure compréhension des effets réels ;

la légitimité juridique, par l'alignement entre activité, obligations, principes et engagements ;

la légitimité sociale, par l'intégration du vécu, de l'adhésion et des dynamiques collectives.

Cette triple légitimation renforce simultanément la performance financière, la crédibilité institutionnelle, la qualité du pilotage et la confiance des parties prenantes.

En conclusion

Dans un environnement complexe, la qualité de l'action dépend de la qualité de la perception.

Le Parcours LUMEN aide les organisations à mieux voir ce qu'elles produisent réellement, à identifier leurs incohérences systémiques, à réduire leurs coûts cachés, à limiter leurs fuites de revenus et à renforcer les capitaux dont dépend leur activité.

En accompagnant un premier cycle complet — **Observer** → **Modéliser** → **Décider** → **Agir** — LUMEN installe les bases d'une amélioration continue réellement soutenable : économiquement rentable, juridiquement cohérente, scientifiquement fondée et socialement légitime.