

Quelques clés de transformation

Transformation digitale, êtes-vous prêts ?

Congrès annuel IIBA, Genève, 28 mars 2019

Jean-Pierre Rey, jean-pierre.rey@hevs.ch

Agenda

- Introduction
- Définitions et contexte
- Digitalisation & pistes pour PME
- Survol de quelques pistes, clés, ...
- Conclusion

Intro: Présentation Personnelle et intentions

Contexte: VUCA, Info ou digitalisation, Millenials, Obsolescence des compétences

Contexte évidemment de scope réduit: je retiens 4 points plus ou moins liés

Quelques généralités sur la digitalisation plutôt orientées PME

Plus en détail sur quelques pistes / outils /questions

Conclusion

Agenda

- Introduction
- Définitions et contexte
- Digitalisation & pistes pour PME
- Survol de quelques pistes, clés, ...
- Conclusion

Présentation personnelle et intention de la présentation

Présentation personnelle



- Plus d'infos sur <http://bit.ly/2Vu5LY1>



Quelques points liés à ma mission de Prof HES:

Faire le pont: <https://www.zermatt.ch/fr/Media/Attractions/Pont-suspendu-Charles-Kuonen>

Etudier l'intégration la plus adaptée au terreau:

https://t1.ea.ltmcdn.com/fr/images/3/2/1/img_8_animaux_qui_se_camouflent_dans_la_nature_1123_paso_4_600.jpg

Eclaireur (image de montagne personnelle): éclaireur dans les deux sens et souvent «guide»

Coaching: cf. http://www.human-health-center.ch/images/coaching/Fotolia_74990328_XS.jpg

Ma mission actuelle: étudier l'intégration des nouvelles connaissances la plus adaptée possible au terreau d'intégration

Ma passion: apprendre, Livres écrits, formations. Partager, susciter les réflexions

Pont entre Académique et pratique (sur les différents terreaux)

Mental – émotionnel,	Jeunes et «vieux» (management)	Méthologies,
Réalité et croyances/certitudes	Tête et pieds	Global local

Plus d'infos sur page personnelle & professionnelle

slido

#2325

Pour commencer (et illustrer une pratique de plus en plus courante en entrée de «séance»), test de la plate-forme sur une question «Comment vous sentez-vous ?». Vu le nombre de personnes j'ai choisi une approche «directive» plutôt que des nuages de mots qui ne seront pas forcément significatifs 😊



Source de l'image: <http://eatingdisorderspecialists.com/the-power-of-intention-in-eating-disorder-recovery/>

Je vais proposer/montrer des portes à ouvrir.

Comme je ne peux pas les ouvrir avec vous ici, mon **objectif** est de faire un **survol** large et riche et de **vous toucher** avec l'une ou l'autre question que j'aimerais être confrontante pour vous.

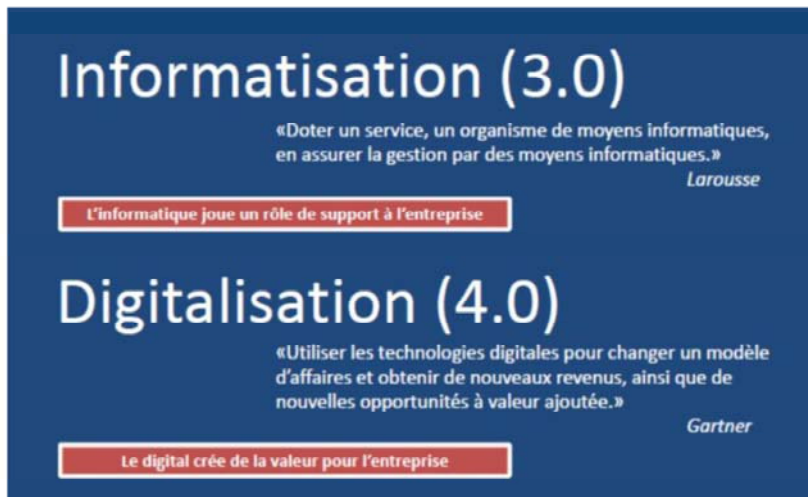
Des **outils** et une **riche documentation** seront fournies pour aller plus loin sur l'un ou l'autre point que vous voudrez creuser.

Agenda

- Introduction
- Définitions et contexte
- Digitalisation & pistes pour PME
- Survol de quelques pistes, clés, ...
- Conclusion

Je vais clarifier la **différence** entre Informatisation et digitalisation, évoquer un **acronyme** souvent utilisé pour décrire le contexte dans lequel nous vivons et amener un **autre élément contextuel** possiblement impactant dans cette transformation digitale (et le fait d'être prêt ou non)

Définitions (1)



Source: Francesco Termine (He-Arc)

Je commence avec quelques définitions pour préciser le cadre de mon intervention

Digital et valeur pour l'entreprise : possiblement en interne (aussi sur organisation) et/ou en externe

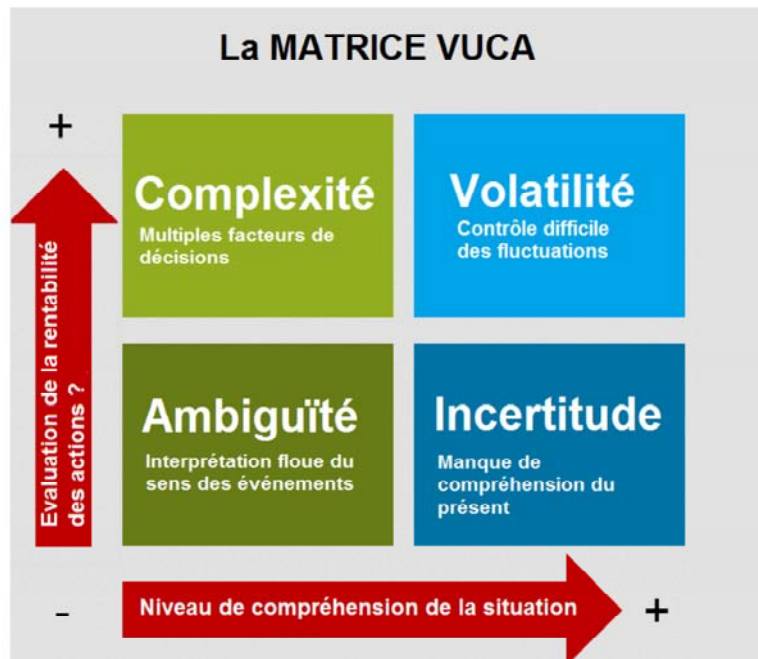
Cette **clarification** me semble essentielle pour celles et ceux qui n'y ont pas encore directement réfléchi

Et peut-être **utile dans différentes phases qui impliquent une numérisation ?** : les personnes concernées et les moyens à engager sont sensiblement différents...

Définition (2)

«VUCA»

- **V**ulnerability
- **U**ncertainty
- **C**omplexity
- **A**mbiguity



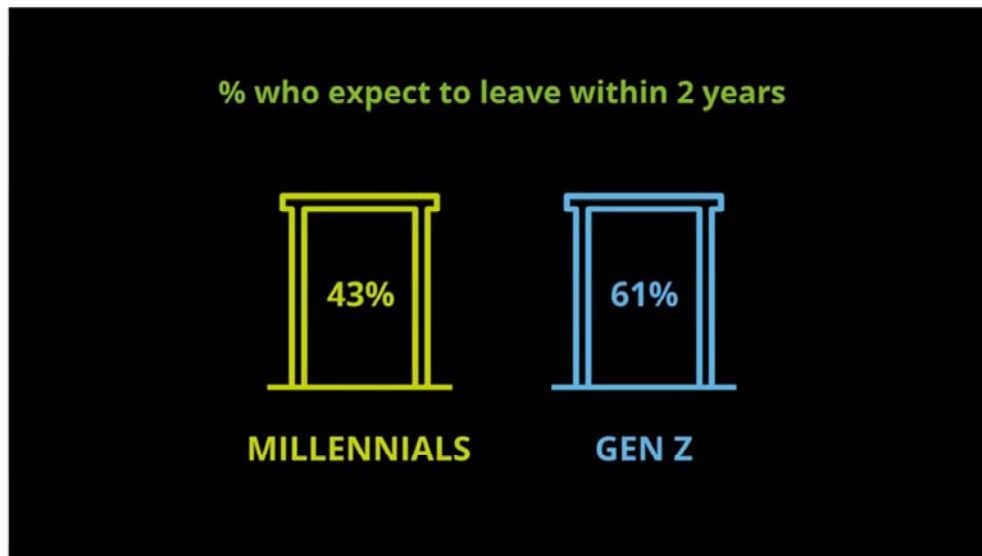
Question à main levée à la salle: qui a déjà entendu parler de VUCA ? Et qui a conscience dans son management de ces facteurs ?

Complexe versus compliqué

Ambiguïté et paradoxes (& clarté ?)

Source de l'image: <http://blog.rh-solutions.com/etes-vous-prise-de-decision-ou-prise-de-risque/>

Millenials et Z



Contexte **Génération**: Je vous invite à lire la **grande étude Deloitte 2018** (téléchargeable et fournie dans la documentation annexée
(Documents\Deloitte_Millennial_2018_survey_report.pdf) (et hyperlien dans deux slides)

Ici je choisis 2 axes (évidemment non-exhaustif): **engagement, attentes vis-à-vis des leaders**

Une question à poser à la salle ? *Qui vit un tournus important des jeunes collaborateurs.trices dans son entreprise ?*

Source de l'image: Deloitte:

<https://cf-images.us-east-1.prod.boltdns.net/v1/jit/66978277001/fa15d572-18d3-4362-8166-e88582eb4d22/main/1280x720/52s500ms/match/image.jpg>

Millenials et Z

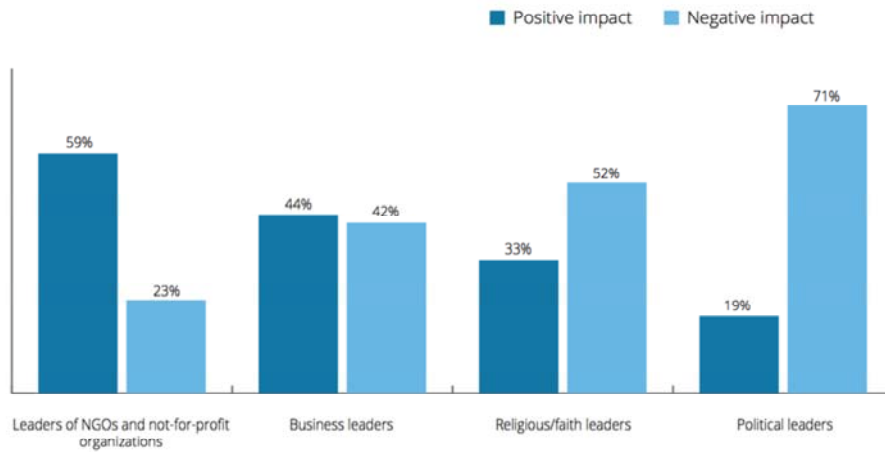


Figure 9. Millennials see business leaders having a more positive impact than religious or political leaders
Percent believing these groups are having a...



Sur plus de 10000 personnes, n'est-ce pas interpellant ?

Source de l'image: Deloitte, rapport Millenials 2018, page 13

Millenials et Z

- “Young workers are eager for business leaders to be proactive about making a positive impact in society—and to be responsive to employees’ needs.”
 - *“Les jeunes travailleurs s’attendent à ce que les chefs d’entreprise soient proactifs en ce qui concerne la possibilité d’avoir un impact positif sur la société - et à ce qu’ils soient à l’écoute des besoins des employés.”*
 - Tiré de la grande étude Deloitte 2018: [lien](#)

A étudier : une question interactive ? Où je pourrais traiter l’interaction au moyen d’une réponse/retour d’expérience précis à entendre et considérer ?

slido

#2325

Question sur le plus gros défi de la digitalisation pour les participant.e.s (plusieurs ajouts de mots possibles) → résultat sous forme de nuages de mots (à **intégrer** si possible dans la présentation finale remise aux participant.e.s)

Une première ressource

- Frédéric Laloux
- Méthodologie:
 - observer-comprendre-inspirer
- 3 axes
 - Auto-gouvernance
 - Plénitude de l'être
 - Raison d'être évolutive



C'est une ressource plutôt générique et peut-être utile pour tous les points développés plus loin

Je vais partir des travaux de Frédéric Laloux: <http://www.reinventingorganizations.com/>

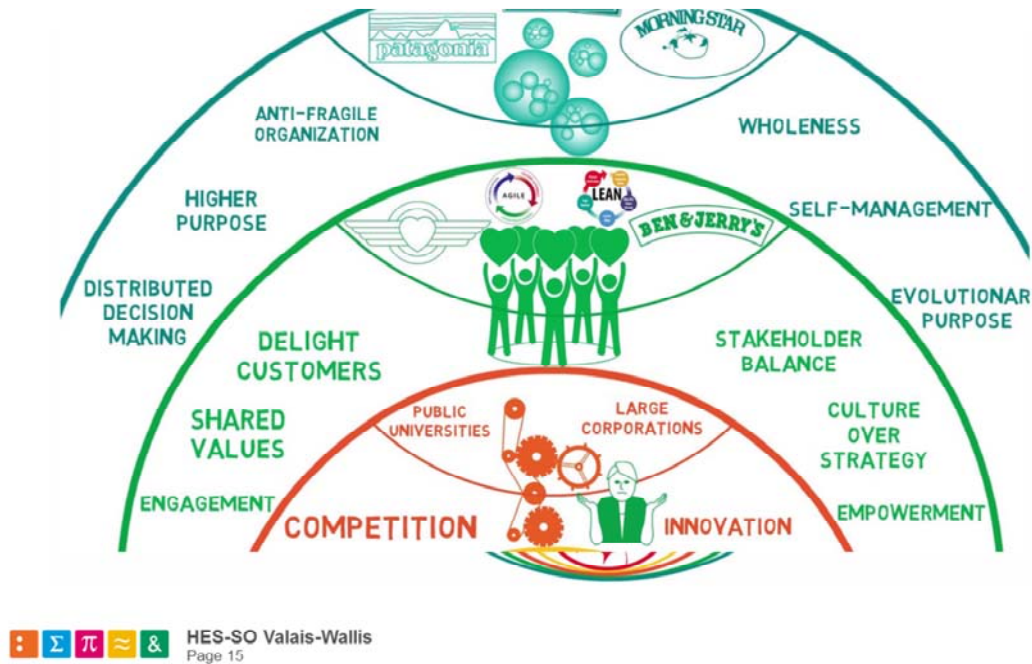
Qui a déjà lu «Reinventing Organizations» ?

Interroger la salle sur les 3 axes, **les faire ressortir avant de** les afficher

Qu'a-t-il fait ? il a observé pour tenter de comprendre puis inspirer le plus grand nombre

Les 3 axes de Laloux seront plus ou moins fortement touchés dans les différentes clés et méthodes actuelles (ils les sous-tendent)

Laloux



Juste évoquer la classification proche de la spirale dynamique qu'il a établie avec des couleurs (→ ça donne un modèle qui, comme tout modèle, peut avoir de la valeur si utilisé avec intelligence)

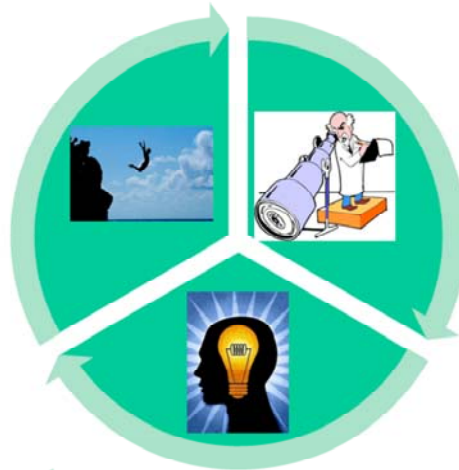
Animation à partir de l'image de dessous (image globale)

https://awperformances.com/wp-content/uploads/2015/05/Reinventing-Organizations_1.jpg

Et clic pour

Détail du haut: <https://www.leadership-humaniste.fr/wp-content/uploads/2015/12/laloux-model.jpg>

Observer / Comprendre / Agir



...et recommencer

Ma clé **générique** adaptée et utile dans des «cycles plus courts»: simple & pragmatisme et utile pour moi sur tous les plans

Tant en **interne** à l'entreprise que dans l'environnement **externe**.

Permet de sortir de l'addiction à l'action et de prendre de la hauteur et de la perspective

Très utile dans une démarche de changement continu: pourrait-ce devenir un «rituel», une «habitude» (comme se brosser les dents) ?

Sources des images:

- <http://courzadetphysique.e-monsite.com/medias/images/observer.jpg>
- <http://www.devenir-figurant.com/images/comprendre.jpg>
- <http://www.guide-de-survie.com/wp-content/uploads/sauter-falaise.jpg>

Observer

- But: récolte d'informations, le plus de clarté possible (subjective et/ou objective)
- Observation
 - Des faits
 - Le plus largement possible
 - Les besoins des parties prenantes
 - Et le gap constaté...
 - Cartographier, mesurer



Récolte avec l'intention d'**exploitation** des données existantes, **d'organisation** de ces données, de **valorisation** de ces données, etc...

Faits versus interprétations

Ouverture versus déni et fantasme

Comprendre

- But: Analyser et mettre en contexte les informations récoltées
- Compréhension
 - Histoire, aujourd'hui, tendances
 - Indicateurs actuels
 - Évolution des besoins



Pourquoi en sommes-nous là ? (le plus clairement possible, le plus proche possible de la réalité du moment)

Ca demande souvent lucidité, courage, clarté, et recul pour que la compréhension soit la plus **authentique** possible

Agir

- But:



- Agir
 - Sur différents plans ?
 - Prioriser
 - Nouveaux paradigmes à expérimenter ?

Phrase célèbre de Robin Sharma: Source de l'image:

https://ih1.redbubble.net/image.536388056.4773/drawstring_bag,x1404-bg,f8f8f8.u2.jpg

Dans un contexte où le «faire» est valorisé, ça peut être le plus facile. Mais réaliser des **actions inspirées et pertinentes et efficaces** peut nécessiter des changements d'habitude importants (certainement facilités si l'observation et la compréhension sont claires)

Agenda

- Introduction
- Définitions et contexte
- Digitalisation & pistes pour PME
- Survol de quelques pistes, clés, ...
- Conclusion

Digitalisation & pistes pour PMES

Etude FHNW

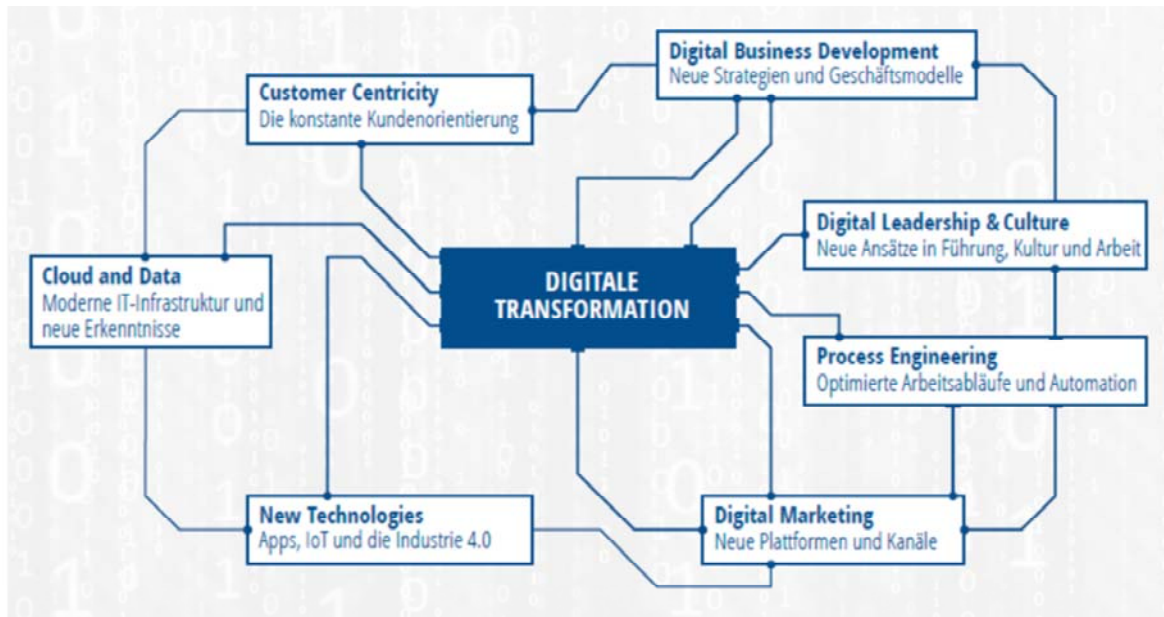
- Compilation de plusieurs sources
- [Lien](#)
- [Résumé](#)

Travaux de master

- Pour mesurer
- A disposition dans la documentation
 - Travaux: Dans «*Documents*»
 - Questionnaire d'auto-évaluation («*Tools/09_A*»)

Slide «résumé»: Les quelques slides suivantes s'attarderont sur cela et les documents-sources sont fournis dans la documentation

Digitalisation pour PME



PME est plus proche de mon expérience (et du terrain dans lequel je travaille)

Je vous propose ici une **représentation** qui est évidemment discutable et **plus ou moins proche d'autres études**.

L'élément que je trouve intéressant à retenir ici est **les liens** entre les différentes cases malgré leurs différences

Quelques questions:

1. similitude dans vos expériences et observations ?
2. Qu'est-ce que ça vous inspire: compatible avec vision/organisation en silos ?
3. Nouvelles métaphores de l'entreprise/organisation créer ?

Source de l'image: kmu-transformation.ch

Travaux de master

- Deux travaux de master réalisés en 2018 et fournis dans la documentation avec un outil d'auto-évaluation repris dans une clé détaillée plus loin
 - Les deux travaux: dans «*Documents*»
 - Outil d'auto-évaluation: dans «*\Tools\09_A*»

Quelques points abordés dans les diapositives suivantes

But : confronter état de l'art existant avec la réalité d'un panel d'entreprises (entretien individuel avec une dizaine de dirigeants)

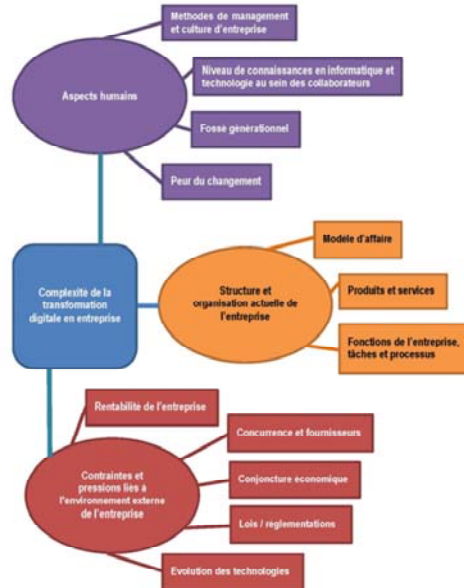
Schéma...

...de la transformation digitale

...qui fait une belle transition entre industrialisation et digitalisation

4.3.2. Représentation schématique de la complexité de la transformation digitale d'une entreprise

En accord avec l'état de l'art réalisé dans le cadre de ce travail, il est possible d'affirmer que les démarches de transformation digitale d'une PME sont dépendantes de nombreux paramètres ayant chacun un impact variable et une intensité plus ou moins élevée suivant l'entreprise. Ci-dessous, une schématisation des éléments de complexité a été réalisée.



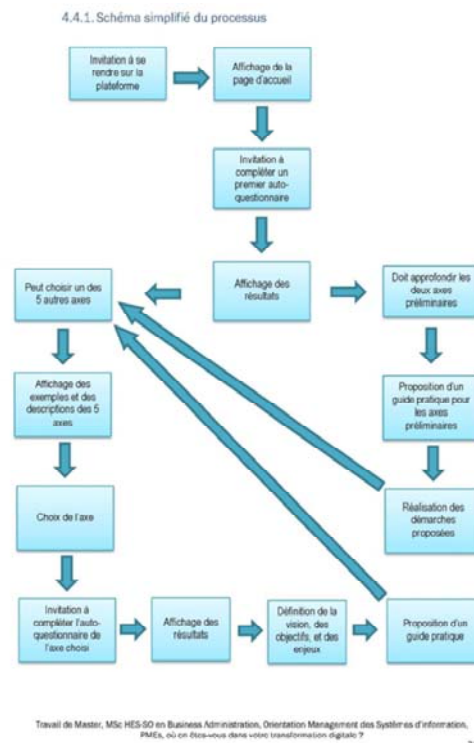
Travail de Master, MSc HES-SO en Business Administration, Orientation Management des Systèmes d'information, PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ? 25

Prévoir de pouvoir **zoomer** lors de la présentation

Une conclusion intéressante

Processus proposé

- 2 axes préliminaires suggérés
 - Digital leadership et culture
 - Processus



Prévoir de pouvoir **zoomer** lors de la présentation

Tiré du travail de Manuel Vieira (je mets la phrase pour la doc):

«Un premier aspect de la conception de la plateforme est la façon dont vont être traités les 7 axes différents. En effet, compte tenu des réflexions établies au préalable, il en découle que certains sujets ne peuvent être approfondis qu'après que d'autres sujets aient été acquis au préalable.

Comme vu précédemment, il est primordial que les collaborateurs soient convaincus par la transformation numérique, soutiennent leur hiérarchie dans ses démarches, et soient mis à niveau avec l'utilisation des ressources digitales. C'est la raison pour laquelle l'axe Digital Leadership & Culture est le premier sujet sur lequel une PME doit se concentrer.

En parallèle, le second domaine nécessaire à acquérir au préalable d'une démarche de transformation digitale d'une entreprise, est celui du Process Engineering. En effet, avant d'entamer des changements affectant le fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire d'être au clair avec sa structure, ses fonctions, et ses processus. Ne pas approfondir ce sujet au préalable reviendrait à effectuer des travaux de rénovation dans une maison sans en connaître les plans ni les dimensions.

De plus, traiter les 7 sujets en même temps risquerait d'augmenter la complexité de la plateforme pour ses utilisateurs, qui pourraient s'y perdre ou se démotiver, qu'alors il est nécessaire au contraire de la minimiser. Fournir une solution simple, adaptée, et qui guide pas à pas et étape par étape les dirigeants des PME, augmentera les chances de succès. C'est la raison pour laquelle les 7 axes ne seront pas traités simultanément»

slido

#2325

Questions à se poser sur «Etes-vous prêts» pour les leaders: **L'intérêt n'est pas ici dans les réponses mais dans les questions que ça vous pose.**

Idéalement, intégrer les réponses de l'assistance dans la présentation finale.

Pour aller plus loin, je trouve l'article suivant intéressant :

<https://leadingedgeforum.com/publication/digital-transformation-and-leadership-the-five-big-questions/>

Retours d'expérience

- Evolution des métiers
 - Quelques points sur l'aspect «*évolution des métiers traditionnels*»
 - Repris dans les différentes clés et dans le [post](#) linkedIn ou dans un billet ([document](#) dans le .zip)
 - Beaucoup de littérature arrive sur le marché
 - Conférence TechnoArk 2019 à Sierre sur ce thème
 - Toutes les vidéos sont [ici](#).
 - Je ne m'attarde pas directement ici mais les principaux retours colorent les différentes clés...

Quelques retours d'expériences **Provenant d'entreprises (au travers d'interviews, d'observations, de conférences où j'en ai invité, de mandats)**

Conférence Technoark 2019: <https://www.technoark.ch/fr/page/conference-technoark-2019-compte-rendus-et-interventions-filmees-9241>

Agenda

- Introduction
- Définitions et contexte
- Digitalisation & pistes pour PME
- Survol de quelques pistes, clés, ...
- Conclusion

Contexte: VUCA, Info ou digitalisation, Millenials, Obsolescence des compétences

Contexte évidemment de scope réduit: je retiens 4 points plus ou moins liés

DIGITALISATION



J'ai choisi quelques clés avec l'acrostiche DIGITALISATION

Pour chaque lettre, je propose au moins 1 réflexion, 1 outil (souvent non-techno), une question «*Etes-vous prêts ?*» et un défi personnel

Je ne vais PAS forcément tous les présenter mais vous retrouvez tous les outils dans la documentation de la présentation et sous chaque lettre de l'acrostiche

Sources des images:

Déconstruction: <https://p4.storage.canalblog.com/40/87/504965/93069380.jpg>

Incertitude/inconnu: http://3.bp.blogspot.com/-h4zqw8_y8L8/VA7FaX3W43I/AAAAAAAAA28/SrGEV4ZiRwc/s1600/Image%2Bcourtesy%2Bof%2BMaster%2Bisolated%2Bimages%2Bat%2BFreeDigitalPhotos.net.jpg

Gagner ou être heureux: https://positivr.fr/wp-content/uploads/2017/09/09_25_MandelaCitations_UNE2.jpg

Informatisation ou digitalisation:

https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjdtIHv7oPhAhXDLFAKHw4_BpMQjRx6BAgBEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.entreprises-occitanie.com%2Fdossiers%2Fla-digitalisation-accelere&psig=AOvVaw243bQbC_1X24TrlIPreF1v&ust=1552729624890934

Talents: <https://www.parlonsrh.com/wp-content/uploads/2014/04/course-talents-talent-suivre-lumesse.png>

Agilité: https://www.petite-entreprise.net/images-donnees/fiches/articles/images/champ___8/elephant-agile@w_720.jpg

Leadership: <https://www.kent-teach.com/Images/Content/Leadership%20image%20v1.jpg>

Importance du réseau: http://www.journaldunet.com/expert/image_article/600/18314.jpg

Service: <https://www.learnaboutlogistics.com/wp-content/uploads/2016/07/photodune-6221194-customer-service-team-s-e1468394369939-742x353.jpg>

Auto-diagnostic: <https://images.frandroid.com/wp-content/uploads/2014/10/s-health.jpg>

Tensions: https://lamimaniac.files.wordpress.com/2017/03/dsc_1105.jpg

Inefficiency:

http://www.ifrap.org/sites/default/files/styles/visuel_700x372/public/articles/image_logo/6a00d8354de03569e201a73df0c341970d.jpg?itok=Yn1APitU

Organisation: <https://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/2017/05/organisation-travailler-autrement.jpg>

Nature: http://img.over-blog-kiwi.com/0/99/63/06/20160523/ob_ea8b9a_paris-of-2050-architecture-4-640x466.jpg

Priorisation

sli.do

#2325

Faire voter la priorisation ? **Sur sli.do, puis faire** la suite en fonction des 5 priorités choisies (non-pondérées) ?

J'aurais pu le faire avec d'autres outils sli.do avec évaluation, googledoc, pointingpoker, doodle, etc.

<http://bit.ly/2UyyMl5> (5 priorités sous GoogleDoc)

<https://www.pointingpoker.com/30264> (5 priorités)

Déconstruire

Pistes de réflexion

- Identifier ses patterns
- Regard externe
- Désapprendre
- «Etes-vous prêts ?»
 - « Quelle maturité d'équipe et/ou managériale pour laisser ce qui n'est plus utile...même si ça a été un gros investissement de l'entreprise ? »



Esprit du débutant, attention aux prédictions négatives



HES-SO Valais-Wallis
Page 31



Esprit du débutant (**ouverture d'esprit**)

Outils fournis: DECONSTRUCTION: 4 billets de blog mis sur le sujet de la déconstruction dans les ressources numériques

Source de l'image défi: http://www.defi-sa.com/images/marques//gd_resize1-logo-defi.jpg

Inconnu / incertitude

Pistes de réflexion

- Facilitateur d'intégration continue du changement ?
- Indicateurs qui peuvent régulièrement changer
 - Clarté
- «Etes-vous prêts ?»
 - « Avez-vous mis en place un processus facilitant/favorisant le changement continu ?»



Préservation de mon optimisme



HES-SO Valais-Wallis
Page 32



facilitateur d'intégration continue du changement: **Les cycles courts (un des points de l'agilité)** seront repris dans la partie Agilité (y-c DevOps): Autres éléments pour porter attention de manière continue au changement ??

Processus de changement continu: par exemple processus de veille ?

Outils: outil très puissant mais très impliquant: immunothérapie du changement avec 6 billets de mon blog appliqués

Gagner ou être heureux ?



Pistes de réflexion

- Critères de succès internes et où les collaborateurs sont parties prenantes
- Ou «inclusif» ?
 - Redéfinir les critères de «gagner», mesurer le «être heureux»
- «Etes-vous prêts ?»
 - « Les critères de 'réussite' de l'équipe sont-ils vécus, s'ils existent, par les membres de l'équipe ? »



être, faire, avoir >>> faire, avoir, être



Volontairement un peu provocateur et «décalé» de la réalité de certaines entreprises 😊...tout en étant proche de celle d'autres 😊

Ou «inclusif», **en plus de** redéfinir les critères de «gagner», mesurer le «être heureux» ?

→ **CULTURE** de l'équipe ou de l'entreprise

→ Du classique Gallup à des outils complètement personnalisés en passant par les happiness door ou autres outils de «sondage»

→ Ou autre défi: «du 'je' au 'nous' ?»

Informatisation ou digitalisation

Pistes de réflexion



- Importance d'être clair dans la phase
 - Impact global ou local à l'entreprise/organisation
 - Moyens (personnels & financiers)
 - Temporalités différentes, ...
- La technologie peut être très compliquéeou complexe
- «Etes-vous prêts ?»



Esprit critique



Les Mécanismes décisionnels différents seront vus dans le point des tensions

Dans le «etes-vous prêts»: **Quelle stratégie mise en place ?**

Esprit critique pour *intégration sans céder aux modes*

Talents et compétences



Pistes de réflexion

- Talents à gérer/développer ?
 - obsolescence des compétences ?
 - portfolios ?
 - stratégie ?
 - personnalisation versus standardisation
 - développement collectif de compétences ?
- Evolution RH
- [Exemple](#)



Question à la salle : qui a mis en place (ou son entreprise a mis en place) qqch pour «cartographier» les talents des collaborateurs ? Et quel processus de mise à jour ?

Et à dispo pour tout le monde ? Pour que toutes et tous connaissent bien les talents de ses collègues ?

Evolution RH: (**cf. après-midi et conf. Technoark**)

Tool supplémentaire: une conférence unipop sur le choix de formation des jeunes

Exemple basique: notre «cartographie»

Talents et compétences



- Prise en compte de l'obsolescence des compétences ?
 - Exemple: Canada et [niveau](#) et évolution des compétences
- Evaluation & formation
 - Compétences du 21^{ème} siècle : [Jérémy](#) Lamri
 - Créativité, Communication, esprit Critique, Coopération
- «Etes-vous prêts ?»
 - Formation ? Team academy ?



Comment prendre en compte cette obsolescence ???

- Beaucoup de C: Créativité, Compétences, Collectif (résultats)
- Coopération (plate-forme physique et virtuelle) → **intelligence collective**
- Correction (essai-erreur)
- Culture (→ comportements)

Lucidité pour savoir déterminer avec le plus de pertinence (rationnel et intuitif) ce qu'il faut laisser et ce qu'il faut développer (pour moi et/ou pour les autres en fonction de mes rôles

Peurs (plutôt dans accompagnement et RDE évolutive

Agilité

Pistes de réflexion

- Ses valeurs, ses principes, ses méthodologies
 - essai-erreur / itération & pas à pas & livrable / ré-évaluation et amélioration continue / autonomie & responsabilité (cf entreprises libérées)
 - «Inspect & adapt»
- «*Etes-vous prêts ?*»
 - Avez-vous déjà mesuré le degré de maturité agile de votre organisation/entreprise ?



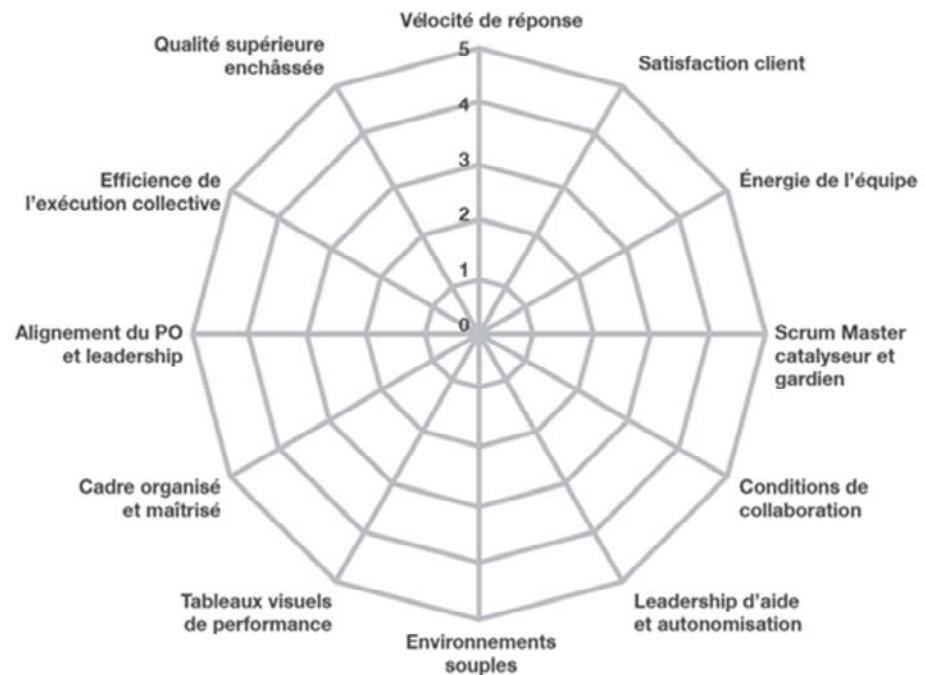
Parmi quelques qualités indispensables, la CONFIANCE est, pour moi, essentielle à la réussite de l'agilité (elle est reprise dans la clé **d'inefficience**)

MESURE: Un exemple de tool dans la documentation et un autre sur la slide suivante (avec possibilité de l'obtenir gratuitement)

Exemple:

Radar

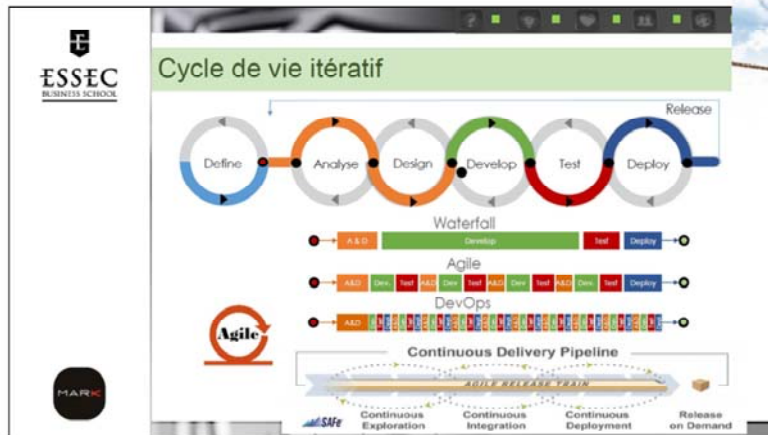
QIX



Lien: <https://pyxis-tech.com/fr/ressources-agiles/le-radar-qix-pour-mesurer-votre-coefficient-dagilite/>

Source de l'image: <https://savoiragile.com/2017/02/02/diagnostic-agile-ca-sert-a-quoi%E2%80%89/>

Agilité et cycles



Faciliter l'adoption des principes de l'agilité



HES-SO Valais-Wallis
Page 39



Une autre illustration proche du métier de BA: Impact du raccourcissement des cycles (bien illustré pour le dev logiciel mais également possible sur d'autres domaines ????)

Défi; ...plus que l'application d'une méthode...souvent vouée à l'échec sur le court ou moyen terme

Leadership

Pistes de réflexion

- Leadership différent ?
 - p. ex au travers du partage du pouvoir ?
- Capacité à montrer ses vulnérabilités et les besoins aux autres ? (coaching ?)
- «Etes-vous prêts ?»
 - Dans vos entreprises, est-ce que «ceux qui savent font ?»



6 styles de leaders et leurs impacts sur leurs équipes de travail.		
LE LEADERSHIP DIRECTIF.	1	Exécution Autoritaire Résultat
LE LEADERSHIP CHEF DE FILE.	2	Excellence Minutieux Exigeant
LE LEADERSHIP PARTICIPATIF.	3	Collectif Innovation Créativité
LE LEADERSHIP VISIONNAIRE.	4	Inpiration Motivation Charismatique
LE LEADERSHIP COACH	5	Autonomie Performance Apprentissage
LE LEADERSHIP COLLABORATIF	6	Cohésion Partenariat Coopération

Leadership différent: plusieurs rôles ? , quelle importance des soft skills dans l'entreprise ?

Pouvoir: quel type de leadership pour quelle organisation ?, **délégation d'autorité** ?

Pt 3: ex. hopital : pas nécessaire holocratie pour organiser par rôles et redevabilités

Pleine conscience : A compléter: *C'est pas directement mon défi mais ça peut qd même l'être dans un nouveau grpe*: quand parler/agir/m'engager POUR le bien-être collectif et j'y suis TRES ATTENTIF (surtout avec les nouveaux moyens de communication qui facilitent la réaction rapide, trop rapide ??)

Image: <http://www.espritdecorps.biz/wp-content/uploads/leadership-1-700x2100.jpg>

Importance du réseau



Pistes de réflexion

- Importance du réseau ? Interne et externe avec tous les liens qui se font et se défont
 - → évolution de gestion des réseaux
 - Stratégies personnelles et collectives ?
 - Outils ? Nouveaux métiers dans l'entreprise ?
 - Impacts sur l'organisation (cf. plus loin)
- ...et sans se perdre

defi *Marketing de soi adapté*



Le point central pour moi est l'aspect évolutif des stratégies car ça va très vite.....

Marketing de soi (en tant que personne **et** entreprise/organisation!!)

Service



Pistes de réflexion

- Customer Centricity & personnalisation
- Questions d'actualité : au service de qui ? au service de quoi ? innovation et buts élevés dépassant l'entreprise ?
- La technologie au service d'un besoin
- «*Etes-vous prêts ?*»
 - Appliquez-vous un filtre «**au service de**» pour vos projets/décisions ?



Mon défi: il m'est facile à faire en sorte que ce que je développe soit aligné avec les besoins du plus grand nombre mais parfois j'oublie, au passage, mes valeurs profondes (ou celles de l'équipe)

Auto-diagnostic

Pistes de réflexion

- Intérêt
- Indicateurs de mesures et d'(auto-)évaluations
 - Cf. les outils des travaux de master
 - Mesurer l'intangible
 - Les vôtres (créativité),
 - bLab (assessment),
 - etc.
- Importance de la régularité de la mesure
 - Nécessité de la simplicité



Intérêt de l'auto-diagnostic (question à la salle ?)

Il y en a pléthore, l'essentiel est, à mes yeux, mesurer avant d'agir, collecter et valoriser les datas (et éviter de croire trop la projection des chiffres)

Etre créatif dans la mesure (pour mesurer aussi des éléments plus intangibles)

Auto-diagnostic

Pistes de réflexion

- Exemple: 12 leviers de transition pour agir
 - Pilier *Liberté*: Confiance, enthousiasme, auto-directivité, transparence
 - Pilier *Inclusion*: Apprentissage collectif, égalité intrinsèque, diversité, leadership bienveillant, action concertée
 - Pilier *Développement personnel*: authenticité, connaissance de soi, relation



Inspirer/réaliser la mesure de l'intangible



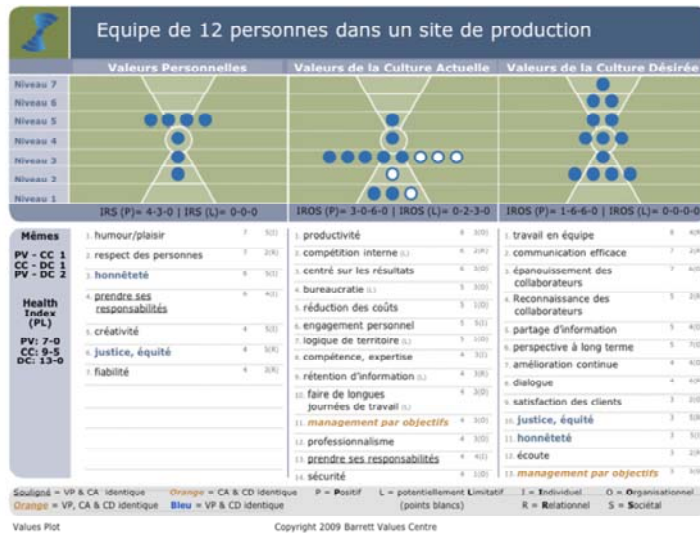
Il y en a pléthore, l'essentiel est, à mes yeux, mesurer avant d'agir, collecter et valoriser les datas (et éviter de croire trop la projection des chiffres)

Etre créatif dans la mesure (aussi d'éléments plus intangibles)

Simplicité dans la présentation des résultats (radar, etc.)

12 leviers: tiré de l'ouvrage «bâtir une organisation collaborative» : **Comment mesurer ces éléments pour pouvoir agir ??**

Mesurer l'intangible ?



«Etes-vous prêts ?»

- Mesurez-vous l'intangible ?



Tensions



Pistes de réflexion

- Les régler (hygiène relationnelle)
 - CNV, suspension de jugement, culture du feedback
- Modes de décision
 - Consensus
 - Consentement
 - Majoritaire
 - Consultatif / avis
 - Autoritaire
- Exemple d'outil concret
 - Tableau de décision de Jürgen Appelo
 - Mis dans Tools, en complément des classiques RACI et autres



HES-SO Valais-Wallis
Page 40



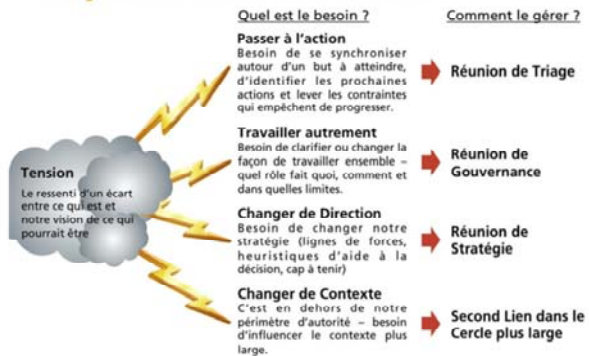
slido

#2325

Survey sur les modes de décision: notez le pourcentage d'utilisation des différents modes (idéalement total d'étoiles de 10)

Tensions

4 Façons de Gérer une Tension



- Exemple tiré de l'holocratie



<https://lexcellenceenholacracy.com/avec-holacratie-jai-enfin-trouve-la-structure-saine-qui-me-permet-de-trouver-ma-place-et-detre>

Inefficiency



Pistes de réflexion

- 5 dysfonctionnements d'une équipe ([Lencioni](#))
- Effort moindre, gestion de son énergie (perso, équipe, org.)
- Distractions & priorités, focalisation & choix
- Plus ou moins de technos ?
- «Etes-vous prêts ?»
 - Comment gérez-vous l'abondance ?



Invitation aux **travaux sur la simplicité (Yves Morieux)**, sur la gestion de l'énergie et de la mesure sur d'autres plans

Un exemple: de frein à l'efficacité: distractions et/ou abondance

5 dysfonctions: <https://www.pmimontreal.org/blog/les-cinq-dysfonctions-dune-equipe>
(OUTIL MIS DANS TOOLS)

- **l'absence de confiance** : nous avons tous des forces et des faiblesses. Mais laisser paraître sa vulnérabilité est un enjeu. Pourtant, quand on connaît le bobo, plus facile de rectifier le tir et de bâtir une équipe forte, consciente et efficace.
- **la peur du conflit** : vouloir un monde parfait, en harmonie, c'est vivre dans un monde artificiel... ne vaut-il pas mieux de laisser place à l'expression, à l'échange de point de vue, voir même au débat. Critiquer de manière constructive présente bien plus d'avantages que de laisser croire à une harmonie qui n'existe pas vraiment, n'est-ce pas?
- **le manque d'engagement** : quand les choses ne sont pas claires, notamment les objectifs, il est bien difficile d'avoir une force unie... Cela peut créer de l'inertie et toute sorte de malaises.
- **l'absence de responsabilité** : Difficile d'aller chercher des responsables quand les choses ne sont pas claires. Cela affecte la performance de l'équipe, peut créer de la confusion vis-à-vis les objectifs communs.
- **l'inattention envers les résultats** : si l'objectif individuel prime sur l'objectif commun, on risque de faire basculer le projet. Éviter de succomber au désir de mettre de son

département ou sa propre carrière en avant des résultats communs. C'est l'impact de l'équipe qui prime.

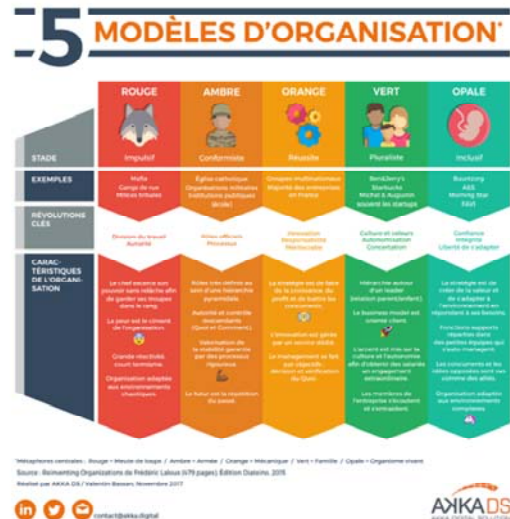
Organisation

Pistes de réflexion

- Nouveaux modèles
 - Hybridation ?
- Intelligence collective

- Cf. Dossier HRM qui fournit un **excellent résumé**

HES-SO Valais-Wall
Page 50



Hybridation → faire cohabiter différents modèles en fonction des terrains ? Suggestion de lecture: Le management hybride, mettre le leadership au service de l'intelligence collective, Vincent Lenhardt, INterEditions

Intelligence collective: **quelques lectures dans tools** (Résumé Laloux, bases intelligence collective, outil de Resilencei, etc.) avec un très bon livre à mes yeux: «Bâtir une organisation collaborative»

Source des images: https://medium.com/@AKKA_DS/mutation-et-evolution-des-modeles-d-organisation-manageriaux-e807c79e60de

HR Today: <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/nouveau-paradigme-organisationnel-et-managerial-etat-des-lieux-en-suisse-no-51>

Organisation



- Un exemple de questions à se poser
 - Si la hiérarchie disparaît, quels rôles de management dans l'équipe ?
 - Classiques
 - Facilitateur (leader)
 - Secrétaire
 - Gardien du temps
 - Dédiés à la collaboration
 - Animateur qualité
 - Animateur communicateur
 - Animateur reconnaissance
 - Animateur formation



HES-SO Valais-Wallis
Page 51



Cf. p208 Bâtir organisation collaborative

**« Les images de l'organisation » Gareth Morgan :
tableau-synthèse**

Métaphore	Idées et images centrales de la métaphore	Auteur emblématique ou courant de pensée	
« L'organisation comme une machine »	Les différentes parties ont une seule place et fonction. Prévision, planification, répartition des tâches selon un plan rationnel.	Frederick Taylor	
« L'organisation comme un organisme »	L'organisation est reliée à son environnement, stable ou non et s'y adapte, dans sa dimension technique et humaine.	Ecole des relations Humaines	
« L'organisation comme un cerveau »	Circulation et traitement de l'information, réseaux, plasticité, innovation, apprentissage,...	Intelligence artificielle, neurosciences	
« L'organisation comme une culture »	La culture, comme ensemble de codes, rites, valeurs, croyances, modèles de signification.	Anthropologie	
« L'organisation comme un système politique »	Intérêts conflictuels, stratégies des acteurs, exercice du pouvoir,...	Michel Crozier et Erhard Friedberg	
« L'organisation comme une prison du psychisme »	L'organisation est tout à la fois le réceptacle et le siège de mécanismes psychiques inconscients.	Psychanalyse, Socio-psychanalyse	
« L'organisation comme un flux et transformation »	Auto-organisation à des fins de conservation de son identité, ordre par le bruit, petits événements, grands effets (et réciproquement...)	Paradigme de l'auto-organisation, complexité	
« L'organisation comme un instrument de domination »	Siège de domination sociale, à l'image de la société dans son ensemble. Se manifeste dans maladies, accidents, stress au travail...	Karl Marx	



D'autres métaphores ?



Zoomer lors de la présentation

HR Today: <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/nouveau-paradigme-organisationnel-et-managerial-etat-des-lieux-en-suisse-no-51>

Organisation



- Quelques exemples d'entreprises suisses qui interviennent régulièrement sur ces sujets
 - [Loyco](#), [LIIP](#), [Uditis](#), etc
- «Etes-vous prêts ?»
 - Quelle place [occupent](#) les valeurs dans la conduite de votre entreprise/organisation/équipe ?



Vraie culture d'auto-gestion



HES-SO Valais-Wallis
Page 53



Cultiver (dans le sens du jardinier) , dans le sens chacun «entrepreneur» de son évolution dans le groupe, responsabilité collective, feedback, etc.

Pour Liip: **exemple de formation:** <https://www.eventbrite.com/e/decouvrir-lauto-gestion-holacracy-lausanne-tickets-56810239957>

Dans la question «êtes-vous prêts» → pointer/mentionner l'approche décrite dans le livre «L'entreprise inspirée par les valeurs» de Barrett avec un lien vers une présentation

Nature

Pistes de réflexion

- Choix du vivant
- Biomimétisme
- [Coopération](#)
- Métaphore de l'organisme vivant (cf. slide précédente)

«*Etes-vous prêts ?*»

- Vous laissez-[vous](#) inspirer par l'Intelligence du vivant ?



Penser/agir/sentir de manière systémique



HES-SO Valais-Wallis
Page 54



Hyperlien: vidéo sur intelligence toute simple en hiver, a priori «sans vie» dans la Nature ☺

Agenda

- Introduction
- Définitions et contexte
- Digitalisation & pistes pour PME
- Survol de quelques pistes, clés, ...
- Conclusion

Conclusion

- Transformation <> révolution
- Pour moi, la transformation digitale est majoritairement une question de culture
 - Humain au centre
- Compétences du 21ème siècle et développement collectif
 - 4 C (Créativité, Communication, esprit Critique, Coopération)
 - Exemple inspirant d'outils mis en place au [CNRC](#)
 - Exemple inspirant dans formation (Team Academy [Sierre](#))

C'est un exposé évidemment non-exhaustif mais qui vous a permis, j'espère, d'élargir votre conscience et votre champ de curiosité

1. J'avais fait une présentation intitulée «nouvelles clés de 2009» (cf. «Documents»); et il y a beaucoup de similitude ☺. La transformation n'est pas uniquement basée sur des technos nouvelles. Mais la transformation est rapide...et continue
2. «Humain au centre» n'est pas un vain mot:
 1. Risque de beaucoup de laisser pour compte → question «Comment intégrer ?»
 2. Intelligence augmentée, etc., accompagnement dans les compétences du 21^{ème} siècle
3. Inspirations à trouver : Ressources: livres (cf. mon livre et bibliographie)

Conclusion

- Filtre de «choix du vivant» sur les actions/priorités ?
- Une culture d'intelligence collective ?
 - Exemple: Maison de l'organisation collective
- Invitation à l'action
- Toute la documentation est disponible:
<http://bit.ly/2HPNXCX>



1. Un magnifique livre avec 9 axes pour préserver le vivant (et le régénérer); voir aussi les approches de développement régénératif par exemple à la Fondation Lunt
2. Maison constituée d'un socle/soubassement:
 1. Gouvernance collaborative (mise en place d'un système (outils, règles, rituels, structure) permettant un mode de fonctionnement collaboratif)
 2. Toit: Raison d'être (pourquoi l'org. Existe et ce qu'elle veut devenir)
 3. Pilier liberté (permettre à chacun d'effectuer toute action qu'il estime bonne pour l'entreprise)
 4. Pilier Inclusion (permettre à chacun de s'engager et de collaborer volontairement dans des équipes pluri-disc. Et en ayant des relations entre pairs)
 5. Pilier Dév. Personnel (permettre un cadre pour mieux se connaître, s'ouvrir aux autres, se remettre régulièrement en question, s'épanouir et s'accepter, trouver du sens, développer son potentiel et cultiver ses talents)
3. Actions

Une question / un engagement à
partager (coaching, pairs, inconnu,

etc.)

Inspirations à trouver

Bibliographie

- La [bibliographie](#) très complète de mon livre (fournie dans les ressources digitales de la conférence)
- Dossier HRM: Nouveau paradigme organisationnel et managérial: état des lieux en Suisse
 - D. Matthey-Doret et M. Pétermann, ALMA Medien AG, 2018
- Le management hybride
 - Mettre le leadership au service de l'intelligence collective
 - V. Lenhardt, Interéditions, 2018
- Travailler à l'ère post-digitale
 - Quel travail pour 2030, Dominique Turcog, Dunod, 2019



Source de l'image: <http://www.chiourim.com/wp-content/uploads/2016/03/Question.png>