

Les valeurs pour faciliter la coopération ?

BAFS 2015: Réussir la révolution numérique
Jean-Pierre Rey, 30 juin 2015

Slides plutôt «complètes» pour qu'il reste une trace (également dans les commentaires)

Présentation personnelle



- Professeur HES en Informatique de Gestion
 - Enseignement (Bachelor et Master) et Ra&D
 - Leadership, méthodologie agile, industrialisation du logiciel, ergonomie, innovation
 - Responsable de la filière master et de l'orientation MSI du [Master of Science](#) en Business Administration (MScBA)
 - Ra&D: [CV](#)
 - Coach, mentor, tuteur, facilitateur d'innovation, auteur, chef de projet, ...
 - jpierre.rey@hevs.ch, <http://iig.hevs.ch/>, www.un-autre-regard.ch

Hes·SO
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

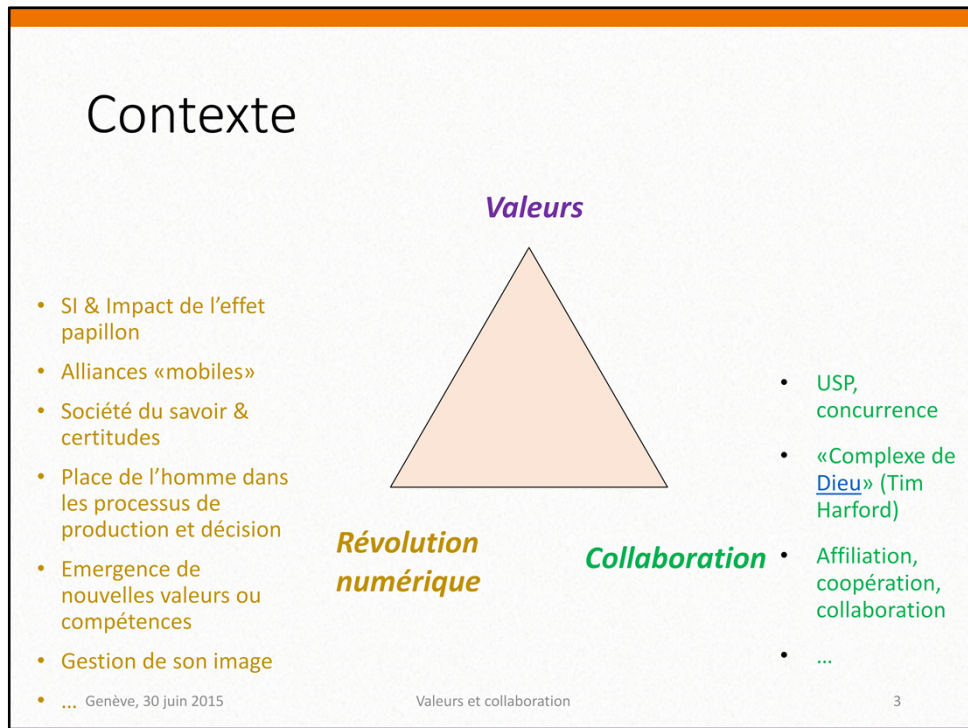
swissuniversities

Hes·SO VALAIS WALLIS
Haute Ecole de Gestion & Tourisme
Hochschule für Wirtschaft & Tourismus

2

Observateur, questionneur, dérangeur, Eclaireur, expérimentateur,
Et surtout

...un expérimentateur (essai / erreur / amélioration-apprentissage continu)
et pas un spécialiste pointu d'une méthodologie particulière
ni un apôtre d'une vérité absolue ☺



1' pour poser que viennent faire les valeurs dans ce contexte ?

La révolution numérique a au moins engendré une modification du quotidien décrit dans les points suivants

Point 4 de partie révolution numérique : cf. doc de Roland Berger Strategy Consultants: **impacts sur l'emploi**

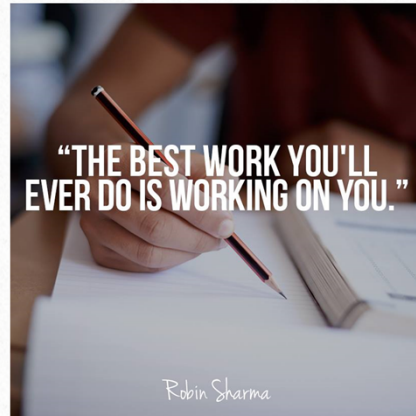
God complex défini à 4'23'' sur la vidéo Ted

Les valeurs là au milieu: cœur de la question avec quelques questions supplémentaires

- Valeurs = souvent profondeur, fruit d'un long investissement,
- Décalé par rapport à rapidité/immédiateté entre autres introduite par la révolution numérique ?
- Obsolète ? Ou au contraire Vital ? Plus actuel que jamais ? En lien avec l'agilité de plus en plus nécessaire auj. ?
- Associations rapides et nombreuses, affiliations, etc. rendues possibles et plus aisées par société numérique impliquent-elles connaissance des fondements/valeurs qui sous-tendent les services ?

Agenda

- Définition
- Inspirations
- Critique
- Conclusion



Genève, 30 juin 2015

Valeurs et collaboration

4

Lien / inspiration avec environnement naturel (

PRENDRE EXEMPLE LEADERSHIP PERSONNEL & EQUIPE: trouver un fil rouge ?

Définir la valeur (1/2)

- Dictionnaire / Wikipedia
 - Sens extrêmement différent → nécessité de préciser
 - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Valeur> : rien que pour la partie « Economie » !
- Exemples entreprises/activités
 - Fondements d'une [culture](#) d'entreprise
 - Valoriser les [richesses](#) existantes
 - Cohérence à un [projet](#)
 - ...



Genève, 30 juin 2015

Valeurs et collaboration

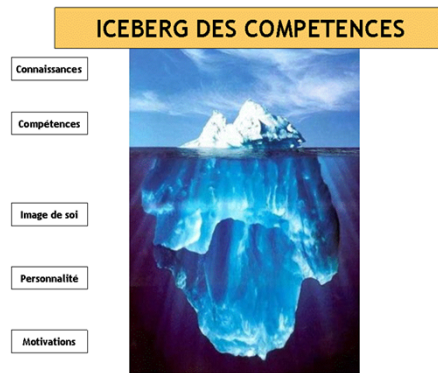
5

3 exemples (non-exhaustifs pour illustrer cette différence)
Valeurs comme fondements de la culture d'entreprise (cf. Alro)
Valeurs comme titre **pour valoriser les richesses existantes**
Valeurs pour donner une **cohérence** à un projet (K. Jornet)
Et évidemment d'autres possibles 😊

Vous l'aurez compris, pour moi dans l'exposé, les valeurs sont plutôt des valeurs sociales-psychologiques intangibles qui permettent le tangible

Définir la valeur (2/2)

- 3 couches (A.-Cl. Boutin)
 - Valeurs de surface
 - Valeurs cachées (ce à quoi nous pensons)
 - Valeurs profondes (comment nous pensons)



Source: <http://www.dynamyb-rh.fr/#Accueil.C>

Les valeurs de surface = conscientes et manifestées tous les jours. Par ex. exprimées dans un **code vestimentaire**, **l'acceptation ou non d'une règle sociale**, **le choix d'une activité**, etc. Fondées sur une culture, une religion, une loi, une réflexion éthique...

Valeurs cachées liées:

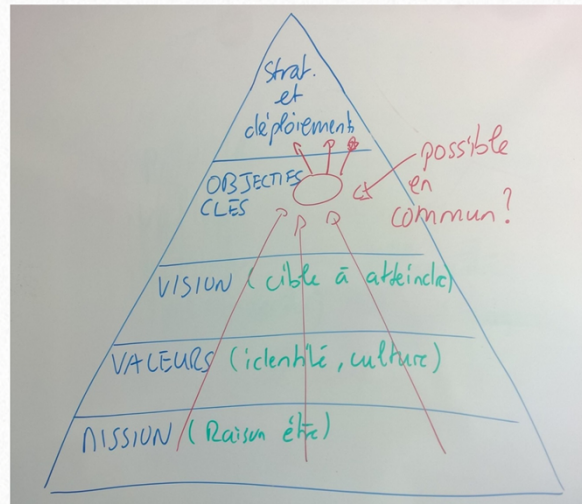
- soit à une intention consciente de ne pas exprimer ses propres valeurs pour manipuler (j'affiche publiquement les valeurs de l'entreprise mais je garde mes propres valeurs cachées) ou se protéger (je ne peux en toute sécurité afficher mes propres valeurs).
- soit au fait que l'on est sensé connaître des valeurs qui ne sont pas exprimées mais présumées connues. Par ex. dans la famille, l'entreprise ou la société, **il est de « bon ton » de se conformer à des « principes » qui sont souvent implicites**. Ces valeurs implicites sont à l'origine de problèmes de comm. interculturelle, d'intégration...

Valeurs profondes: **comment une personne pense** : sa vision du monde. **Inconscientes et conditionnent en** quelque sorte les valeurs de surface et cachées et la manière dont elles sont vécues.

La suite de l'exposé concernera plutôt les valeurs cachées et les valeurs profondes

Illustration...

- ...pour une équipe



Rajout d'une couche Valeurs en complément pour prendre conscience si alignement avec mission et vision

Une définition de la valeur

- Ma définition de la valeur dans cet exposé
 - Une valeur est une motivation profonde qui m'habite, qui m'est propre et qui, si je peux la vivre, me fait rayonner le «meilleur» de moi pour offrir le «meilleur» service aux autres (collègue, client/patient, relation, etc.)
 - **Enrichissement** mutuel (quantité, qualité, diversité, etc.)
 - Si je ne peux pas l'exprimer, ma flamme s'éteint peu à peu.
 - Donne un **sens** à mes actes et fournit **l'essence** (l'énergie) nécessaire pour les réaliser.
 - Et n'engendre pas forcément des activités «visibles», «en vue».
 - Exemples
 - Transposable au niveau «équipe » ?

Ma définition de la Valeur dans un **contexte plutôt économique est** basée sur l'échange et l'enrichissement mutuel, **pour la suite de l'exposé** ! Et cette définition s'applique autant sur le plan personnel que sur l'aspect team/équipe/entreprise

Sens des actions: qu'elles quelles soient (et elles ne nécessitent pas nécessairement des activités «**en vue**» ...)

Une définition de la valeur

- Double conséquence à mes yeux
 - Savoir qui je suis
 - Tant personnellement que d'un point de vue équipe/entreprise
 - Savoir qui la personne touchée est
 - Dans ses besoins qui la lie à moi/mon équipe
- Un critère/indicateur
 - Devrait pouvoir résister aux changements extérieurs rapides et potentiellement disruptifs
- Une question
 - Utile/nécessaire pour pouvoir bâtir /évoluer dans une équipe partageant la même ossature de valeurs ?

Genève, 30 juin 2015

Valeurs et collaboration

9

En complément aux habituelles vision et mission,

- Savoir qui je suis = MES valeurs (les connaître, les identifier, **les laisser (<> faire) vivre/évoluer**)
- Client (personne touchée): connaître quels éléments l'enrichissent (et liés à notre entreprise)

Indicateur: ex: intelligence développée dans la quatrième inspiration

Transition entre cette slide et la suivante:

- Comment faire vivre ces valeurs ?
- Y a-t-il des outils/pistes favorisant la collaboration indispensable aujourd'hui ? Dans un environnement numérique ?
- **Proposition de quelques inspirations**

1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

- frisky loving bold teased
 animated rebellious enthusiastic
 hopeful wonderful playful
 intrigued challenged gleeful
 open receptive
 understanding satisfied
 important
 comfortable surprised
 passionate re-inspired
 delighted fondled energetic
 determined tenacious amused
 admiration keen
 attracted absorbed
 smoochy bright blossomed
 drawn
 earnest thrilled
 peaceful warm
 courageous overjoyed
 kind tender
 GOOD quiet clever
 sensitive relaxed
 affectionate spirited
 sympathy joyous
 provocative INTERESTED
 POSITIVE
 easy certain
 impulsive glad
 sympathetic
 eager confident encouraged
 unique HAPPY comfort
 LOVE
 ecstatic reliable merry
 sunny devoted
 vibrant
 ALIVE
 jubilant hardy

10

- Outil simple et très intéressant de [Christophe](#) Peiffer dans l'article «Boussoles et valeurs»
 - Pour déterminer son échelle de valeurs (priorités)
- Autres outils
 - idc coaching, moving motivators (Appelo), life-audit tool (R. Sharma), HR Inventory leadership master class, etc.

1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

- Alignement des valeurs

- Entre qui ?
 - Entreprise – clients
 - Membres des teams, management – équipe
 - Entreprise – employés

- L'avez-vous fait chez vous ?

- Beaucoup de questions, dépendantes des contextes



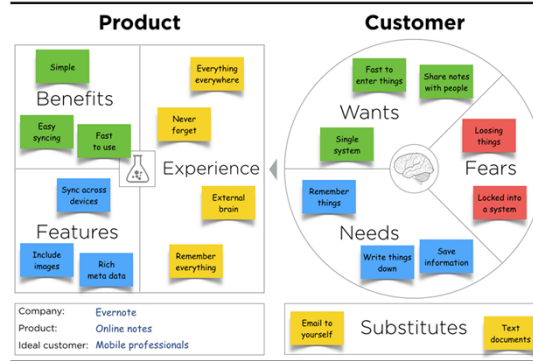
Outils, cf. slide suivante

Exemple: CIMO, vague (ne retransparaît qu'implicitement sur leur site <http://www.cimo-sa.ch/>, mais gros travail interne d'alignement)

1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

- Exemple d'outil appliqué en entreprise et pouvant être une première étape dans l'alignement des valeurs entre clients et produits/services

Value Proposition Canvas



Démarche valeurs: <http://www.valeurscorporate.fr/engager-une-demarche-valeurs>

La démarche de la valeur a pour vocation d'accompagner les entreprises dans la construction d'un système de valeurs. Elle répond à une double nécessité :

La construction d'une image pérenne et évolutive.

La définition de repères pour les collaborateurs dans la conduite des affaires pour, au-delà des notions de notoriétés, permettre la construction de la réputation.

[Formaliser ses valeurs](#)

[Déployer ses valeurs](#)

[Manager ses valeurs](#)

1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

- Remarques complémentaires

- Les valeurs alignées donnent (ou peuvent donner) une direction, un *sens aux interactions* entre acteurs
 - Important à mes yeux avec les jeunes générations aujourd'hui
- Importance de la *compréhension mutuelle* de ce qui est mis derrière le mot «valeur»
 - ! Important avec des groupes/interactions de plus en plus complexes et diversifiées (mots à sens fondamentalement différents)
 - Ex: *efficacité* (du traitement) pour un ingénieur, pour un travailleur social, pour un banquier ou pour un chef d'entreprise



Un point possible d'évoquer en cas de temps suffisant: résilience sur le passé «de faire» et capacité à créer de nouvelles habiletés basées sur l'essence (valeurs) de l'équipe → changement de dynamique et d'interactions mais 😊 😊

2^{ème} inspiration: leader sans titre

- Exemple de valeurs pour une organisation où est valorisé le fait que l'on puisse être un **leader sans titre**

- ❖ **Innovation**- we need to create growth daily through innovation.
- ❖ **Mastery**- committing to mastery through constant improvement.
- ❖ **Authenticity**- being trustworthy to yourself and other.
- ❖ **Guts**- having the courage to do things other fear to do.
- ❖ **Ethics**- doing what is right and staying true to your values.

- Similitude avec valeurs agiles ?

Je peux éventuellement sauter cette inspiration en fonction du temps

<http://fr.slideshare.net/ramadd1951/the-leader-who-had-no-title> : Pour présentation Lead without a title Robin Sharma

Changement de posture évoqué dans la slide suivante

2^{ème} inspiration: leader sans titre

- Quel est l'impact d'une identification très forte aux rôles et titres dans une équipe agile ?
 - 2 exemples observés
 - Experts, chefs
 - Personnel
- «Remèdes» possibles
 - Multi-rôles, organisation basée rôles plutôt que titre
 - Changements de postures (p. ex leader-coach)
 - Chercher les idées créatives auprès des employés
 - Développement personnel



Genève, 30 juin 2015

Valeurs et collaboration

15

Identification à ses rôles ou à son image versus connaissance / observation de évolution de son essence

Exemples

- Expertises et comportement de «petits chefs»
- Personnel vécu dans un contexte où un impératif extérieur semble pénaliser fortement l'ensemble: si nous nous identifions à l'image que nous avons face à l'extérieur nous risquons d'être coupé de nos forces essentielles dont nous devrions avoir besoin pour pouvoir donner notre plein pouvoir pour trouver des solutions basées sur nos forces internes

Le dernier point «Dvé personnel» permet le lien avec la 3^{ème} inspiration

3^{ème} inspiration: dév. personnel

- Un outil de développement personnel
 - en 4 étapes quotidiennes utilisable pour tendre vers un bien-être intérieur et durable (félicité)
 - appliqué à une équipe
- Les étapes
 - Contentement
 - Quête
 - Conscience de soi
 - Force



Peut certainement être construit différemment et en fonction d'autres critères d'entrée (cf. par exemple l'image wholeness tirée de la réflexion de Frédéric Laloux sur le fait de réinventer l'entreprise)

Définition de la félicité: grand bonheur, contentement intérieur, joie, béatitude

Inspiré de Chopra pour la partie dév. Personnel et des compétences sous-jacentes à la direction d'activités bénévoles associatives

Exemple d'inspiration: comment mon leadership personnel nécessaire en tant que leader (leader-coach) peut-il être dérivé sur l'équipe ?

C'est un mix entre leadership de soi et leadership d'équipe

Définition – *Inspirations* – Critique - Conclusion

Bien être

| Personnel | Equipe / team |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Contentement<ul style="list-style-type: none">• Chercher un moment de satisfaction chaque jour• Reconnaissance, gratitude, satisfaction• Célébrer | <ul style="list-style-type: none">• Contentement<ul style="list-style-type: none">• En fonction/lien avec les valeurs, partager avec l'équipe, remercier régulièrement (Kudo Box), communiquer, etc.• Rituels |

Genève, 30 juin 2015

Valeurs et collaboration

17

Attitudes bien éloignées d'une attitude/perception de «*manque*» (difficile aujourd'hui)

Colonne de droite: hygiène de gratitude et de satisfaction: célébrer les réussites (apéro, gratification (finance, temps, autre ?), etc.)



Genève, 30 juin 2015

Valeurs et collaboration

18

Dépasser/transcender les connaissances et les habitudes pour y adjoindre/y inclure une pratique de la conscience et du senti par rapport à ce que nous vivons (sur les plans personnel et dans l'entreprise)

Fréquent dans nos organisations ?

Pratiquer le pouvoir de l'esprit (<> mental qui, souvent, nous asservit): utiliser le mental pour capter les inspirations/les intuitions et leur donner vie plutôt que pour reproduire des connaissances, habitudes et autres croyances

Définition – *Inspirations* – Critique - Conclusion

Alignement

| Personnel | Equipe / team |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Quête <ul style="list-style-type: none"> • Habitude de se <i>reposer</i> régulièrement la question « <i>Qui suis-je vraiment ?</i> » • Pour comprendre son fonctionnement évolutif dans un environnement • Vous doutez ? <ul style="list-style-type: none"> • Qui êtes-vous si votre position actuelle vous est enlevée ? | <ul style="list-style-type: none"> • Quête <ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisiter</i> régulièrement les certitudes/croyances fondant l'équipe ou l'entreprise • Pour comprendre sa manière de fonctionner (interne et externe) • Vous doutez ? <ul style="list-style-type: none"> • Si votre marché actuel s'effondre, qui êtes-vous vraiment ? |

Genève, 30 juin 2015
Valeurs et collaboration
19

Daily meeting & rétro & autres cérémonies

Gauche:

! Qui suis-je à un niveau subtil ?

À un niveau subtil car si le «qui suis-je» est lié à des réalisations ou manifestations physiques c'est mon ego qui parle → risqué car accroche/résistance/combat pour que la réalisation reste (alors que si le «qui suis-je» est lié à mon essence, les possibilités de s'ouvrir à autre chose sont beaucoup plus grandes)

Droite: Tout change y-c- fonctionnement (phases d'évolution)

Essence = forces intérieures de l'équipe

!! Difficile pour une équipe quand régulièrement un membre «remet en question», stimule l'organisation: difficulté de clarté & risque de déni

Dans doute: comment rebondissez-vous ?

Conscience de soi et pouvoir propre

Personnel

- Conscience de soi
 - Capacité à intérioriser une expérience heureuse ou non
 - Attention à ce qui se passe en vous dans l'instant présent en fonction de ce qui se passe dans l'environnement extérieur

Equipe / team

- Conscience de soi
 - Pour éviter de combattre des paramètres extérieurs contre lesquels nous ne pouvons pas souvent faire grand-chose !!
 - Pour optimiser les mangeurs d'énergie, les sapes de pouvoir, etc.

Importance des rétrospectives

Idéalement sans comparaison mais avec basé sur «improve your talents», «Ne rivalisez qu'avec vous-même» (BIW cher à R. Sharma)

Engagement et lucidité

Personnel

- Force
 - Pour rencontrer / faire face à tout ce qui vient
- Engagement
 - à vivre toutes les émotions et ressentis
- Courage car la naissance du nouveau est intimement liée à la mort de l'ancien

Equipe / team

- Force
 - Responsabilité pers. / autonomie
- Engagement
 - à développer les forces internes,
 - à faire vivre ces valeurs
 - à leur permettre de s'exprimer
- Détachement pour lâcher ce qui n'est plus utile...

Colonne de Droite:

Exemple: courage / hygiène relationnelle

4^{ème} inspiration: Mesurer la valeur ?

- Un exemple pour une valeur partagée par tous les membres d'une équipe:
 - *l'intelligence* (c-à-d la capacité à apprendre d'une expérience)
 - Reconnue *prioritaire* pour la plupart des membres
 - Non évaluée dans les indicateurs de mesure habituels
- Etapes proposées
 - S'assurer que la mesure est *perçue* comme un indicateur d'amélioration (<> bâton)
 - En tant que leader, expliquez ma mesure de cette valeur
 - Exemples possibles: journal d'amélioration, taux reproduction de cette même erreur, jugement de collègues sur un élément récurrent, résolution de mêmes problèmes de la même manière, etc.

Amélioration continue

Globalement: comment versus pourquoi 😊

4^{ème} inspiration: Mesurer la valeur ?

- Etapes (suite)
 - Co-crée éventuellement des indicateurs d'équipe (p. ex, [Gallup](#))
 - MAIS, idéalement *chacun crée ses propres mesures de cette valeur*
 - Peut-être qu'il sera nécessaire d'être créatif dans un contexte «pay-for-performance» pour évaluer aussi la performance avec une mesure de la valeur
 - Etre transparent
 - Mesurer tôt et souvent
- «*The CEO will be responsible only for his own purpose and his own measurements*» J. Appelo

Mesures propres à chacun: car chacun a peut-être sa propre difficulté/challenge à affronter pour améliorer cette valeur

Idem pour le top management !

Bénéfices perçus

- Motivation accrue
- Sens commun (direction commune)
- Communication claire dans les relations entre clients et acteurs
- Climat de « *confiance* »
 - → possibilité bâtir sur long-terme

Sens commun ou au moins révélé (et les gens le connaissent explicitement)
Itératif et évolutif pour autant que considéré

Freins

- Touche à l'être et à des mécanismes intangibles
 - Beaucoup se réfugient sur le fait que nous ne puissions pas aisément **mesurer**
 - Ou sur le fait que c'est pas « réel », « tangible »
 - Mais un climat délétère altère REELLEMENT l'entreprise
 - Sort des jeux d'ego, de pouvoir et de compétition
 - Très inconfortable pour beaucoup de monde car il y a une énorme expérience du combat mais peu d'aisance à un vrai win-win dans lequel chacun est capable de laisser une partie de ce qu'il a investi...
- Culture non adaptée



Pas forcément facilité par une culture numérique
Et implique une culture d'entreprise différente (management agile) qu'il faut faire évoluer avec toute la complexité que cela comporte

Pour aller plus loin, étudier l'INTELLIGENCE (et 7 niveaux/types d'intelligence (gardner, sircus, <http://drsircus.com/spiritual-psychology/rainbow-seven-levels-intelligence>)

Valeurs et coopération

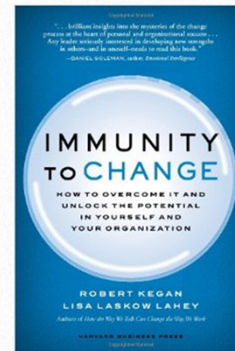
- Revenons au centre de la question: les valeurs peuvent-elles faciliter la coopération ?
- Et dans nouveau monde: plus numérique, plus connecté et plus déconnecté aussi 😊 ?
 - Pour moi, évidemment oui. Mais ce n'est qu'un avis.
 - Exemple dans la vente d'un produit /service numérique «durable»
 - Qui implique pour moi d'atteindre les valeurs profondes de l'acheteur (par exemple, au travers de vidéos où le vendeur livre ses valeurs, avant le produit...)

La Coopération est aussi une valeur de base de l'agilité

Lien avec différents mandats et expériences

Valeurs et coopération: un outil

- Expérience : immunité collective pour faciliter la réussite d'un changement délicat et devenu nécessaire
 - Approche basée sur les «valeurs»



Facteurs clés de réussite à mes yeux

- Leadership de soi autant que leadership d'équipe
- Leadership, délégation, co-crédation, etc.
- Nouvelle compétence ?
Ecouter où *l'organisation* veut aller ?
- Pré-requis culturel
 - Exemples
 - Agilité
 - [Leadership](#) tribal

Leaders don't create followers,
they create more leaders.

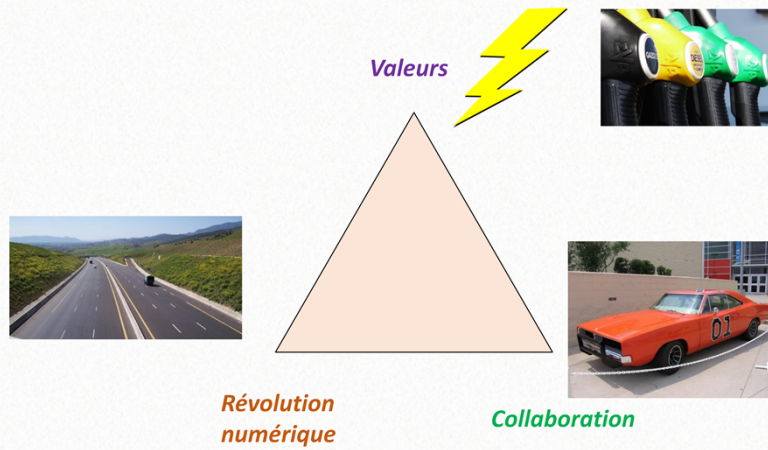
- Tom Peters

www.MassiveCashCoachingTeam.com

POUR MOI : Leadercoach nécessite en parallèle autant un leadership de soi que leadership d'équipe avec vision au-delà de soi

- Exemplarité du management
 - Et porté par eux autant que par la base
 - Créativité dans l'organisation et dans la redéfinition de rôles
- Capacité à aller au-delà de soi
 - (d'abord un sentiment de perdre une partie de ce qui nous compose avant de percevoir que
 - Force du «spirituel» (<>dogmatisme ou religieux)
- Nourrir tous les plans (P, M, E, S) & Energie & Equilibre !

Conclusion



Flèche qui part des valeurs pour nourrir l'essence de la collaboration
Valeurs = essence ou énergie , Collaboration = voiture, Révolution numérique = route

Conclusion

- «C'est évident !», «C'est du bon sens !»
 - Mais l'appliquez-vous, le vivez-vous au quotidien ?
- Ré-inventer certains aspects managériaux
 - Unir DSI et métier autour de valeurs
 - <> silos déresponsabilisants en cas de soucis
 - La métaphore du jardinier
 - Force de la diversité (versus standardisation)
 - Exemple: outil mastermind
 - J'aime bien leader-coach
 - Ere numérique, sens et valeurs sont-ils compatibles ?



C'est évident de voir que des principes appliqués à grande échelle dans l'IT (management agile) (pour sortir d'un monde ingénieur trop rationnel) et qui sont liés plus aux soft skills qu'aux core skills peuvent être utiles pour évoluer

Et une DSI et le métier pourrait/devrait se retrouver aujourd'hui sur un terrain commun au niveau de ce qui les anime

Ecouter où l'organisation veut aller: posture du manager dans management 3.0 (en périphérie du système):

Et là de manière naturelle une inspiration liée à la spiritualité/philosophie se dessine: Grands courants pensées donne principes simples

Observation / contemplation / choix en fonction de ce qui nous convient (Alignement)

Références



Références

- Liens (non-exhaustifs)
 - Manager par la méthode des cinq flux ou la [désintermédiation](#) des managers
 - Management agile et management 3.0 (.....)
 - <http://blogzazibao.typepad.com/files/les-valeurs.pdf>, les valeurs nos boussoles, Roland Berger Strategy Consultant
 - 24 forces de caractères, etc.
 - Guide BABOK
 - Manifeste valeurs (cf. Cédric Berger)
 - Les images sont extraites des «commons creatives images» de google
 - ...

