

RELATION MANAGEMENT, LEAD, AGILITE
POURQUOI CHANGER DE MANAGEMENT ?

Le management 2.0 : l'agilité ?



Laurent BRÜHL

lb2ad.conseil@gmail.com

POURQUOI CHANGER DE METHODE DE MANAGEMENT ?

MANAGEMENT ET AGILITE

PRENEZ LE LEAD

POURQUOI CHANGER DE METHODE DE MANAGEMENT ?

INTRODUCTION

Le changement au sein d'une entreprise est de plus en plus nécessaire par rapport à son écosystème. Le changement est un élément de sa croissance et de sa réussite globale.

Lorsqu'une organisation dans son ensemble est incapable de gérer le changement de manière adéquate, le résultat peut être préjudiciable, causer du stress et du « surtravail » inutile.

- Les collaborateurs se démotivent.
- Les Managers sont stressés et
- la performance diminue.

Cependant le changement est trop souvent mal perçu car fait sortir les équipes de leur zone de confort.

POURQUOI CHANGER DE METHODE DE MANAGEMENT ?

QUELLE EST ALORS LA REPONSE
APPROPRIEE ?

**Introduire le changement en
transformant d'abord le
MANAGEMENT**

QUELQUES CHIFFRES EDIFIANTS !!

50% des salariés Français sont démotivés (- 12 points en un an) – CEGOS 2015

29% des collaborateurs trouvent qu'ils manquent de reconnaissance, d'écoute, de droit à l'erreur – CEGOS

53% des salariés souffrent de stress au travail – CEGOS

68% des managers souffrent de stress dans leur fonction – CEGOS

61% des managers constatent que leurs collaborateurs sont démotivés – VIVAVOICE

61% des managers créent un climat de travail démotivant – HAY GROUP

89% des salariés Français disent que leur organisation a provoqué chez eux le désir de quitter l'entreprise - INSEE

QUELQUES RAISONS POUR INITIER LE CHANGEMENT

Nouvelles technologies et moyens de
communication

Mondialisation

Changement de façon de travailler

Nouveaux comportements

Emotionnel plus important

Nouvelles Génération Y et Z (C?)

Conserver et attirer les talents

Environnements complexes qui exigent
plus d'agilité



LES ATTENTES DES JEUNES DIPLOMES

Accenture Paris, 7 juin 2017 : Jeunes diplômés

83% des jeunes diplômés s'attendent à ce que leur premier employeur continue à les former régulièrement.

55% préfèrent un environnement de travail épanouissant et collaboratif, même avec une rémunération moins élevée.

Mis à part la rémunération, les motivations des jeunes diplômés pour rejoindre une entreprise sont :

29% travail intéressant et stimulant

24% environnement innovant du travail

23% opportunités de progression rapide

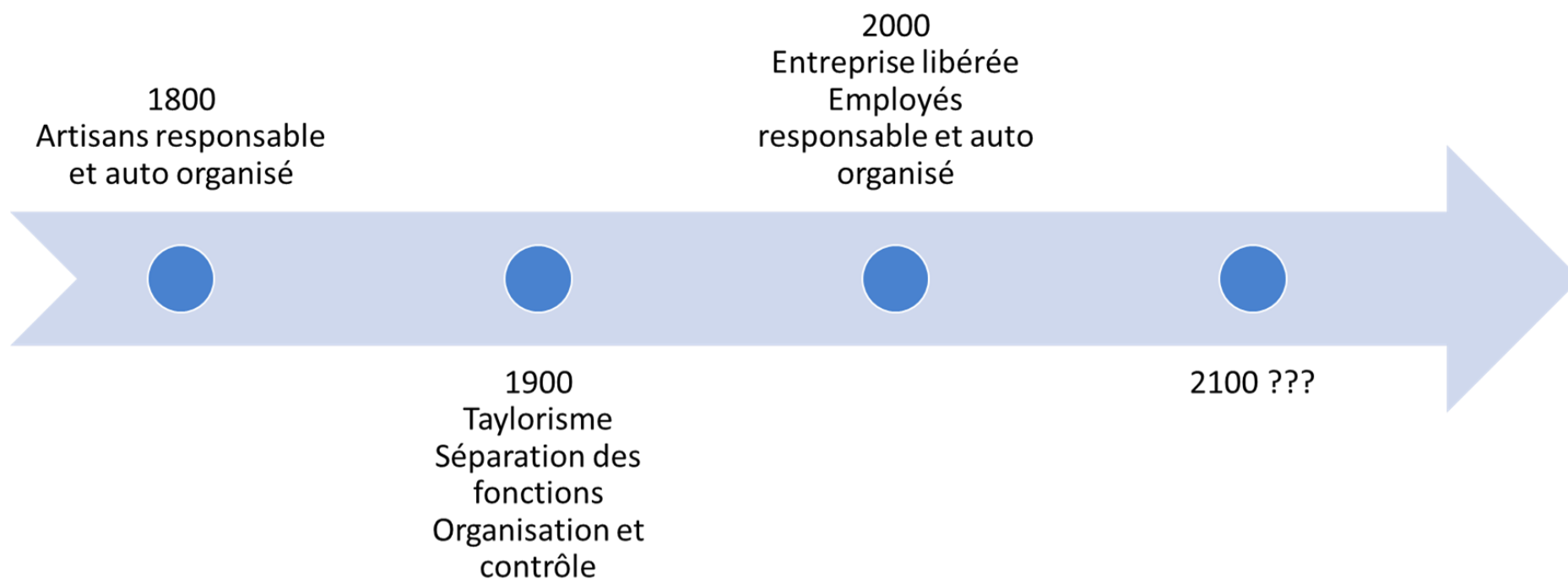
23% horaires de travail flexibles

48% trouvent acceptable d'emporter du travail à la maison (week-end ou soir)

44% acceptent des réunions ou confcall en dehors des horaires de travail

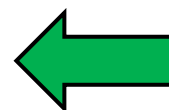
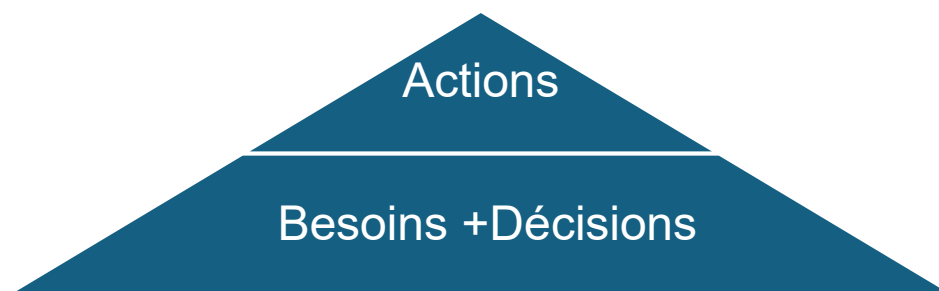
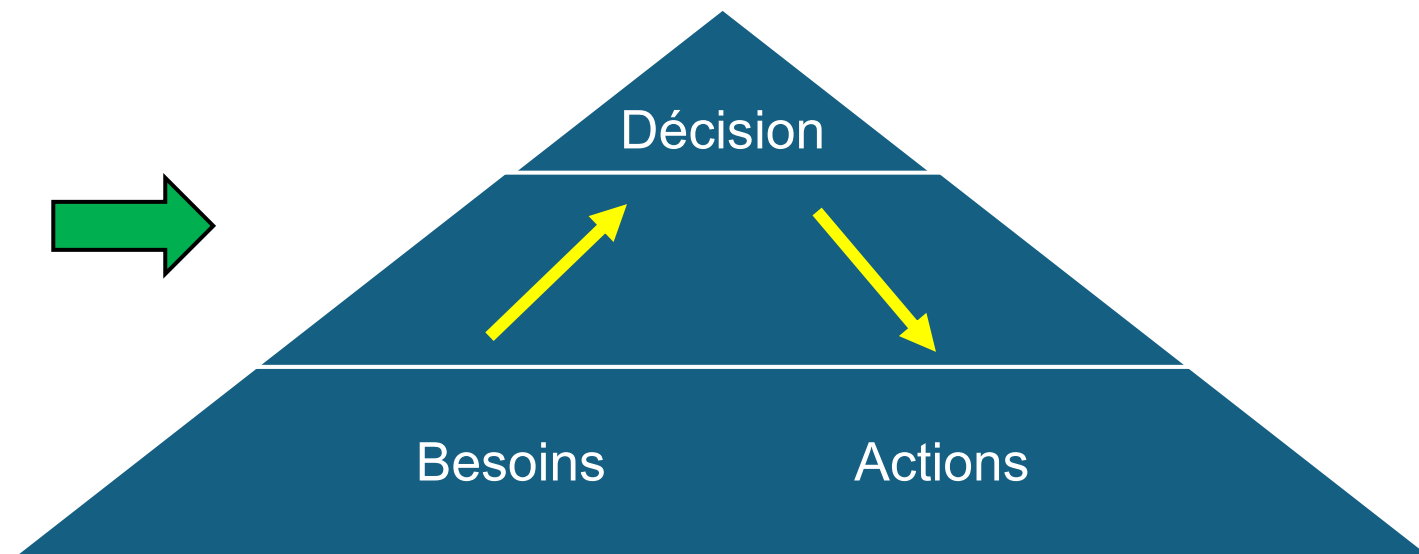
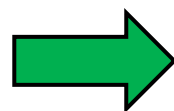
L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est leur principal sujet de préoccupation

EVOLUTION



PROCESSUS DE DECISION : LE CHANGEMENT

Traditionnel : La demande monte vers la hiérarchie et redescend



Libérée :
Celui qui FAIT, SAIT et
DECIDE

QUELS SONT LES MODELES MANAGERIAUX ?

Modèles managériaux et générations

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Générations	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holacratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

LES ATTENTES DU PERSONNEL SUR LE MANAGER 2.0

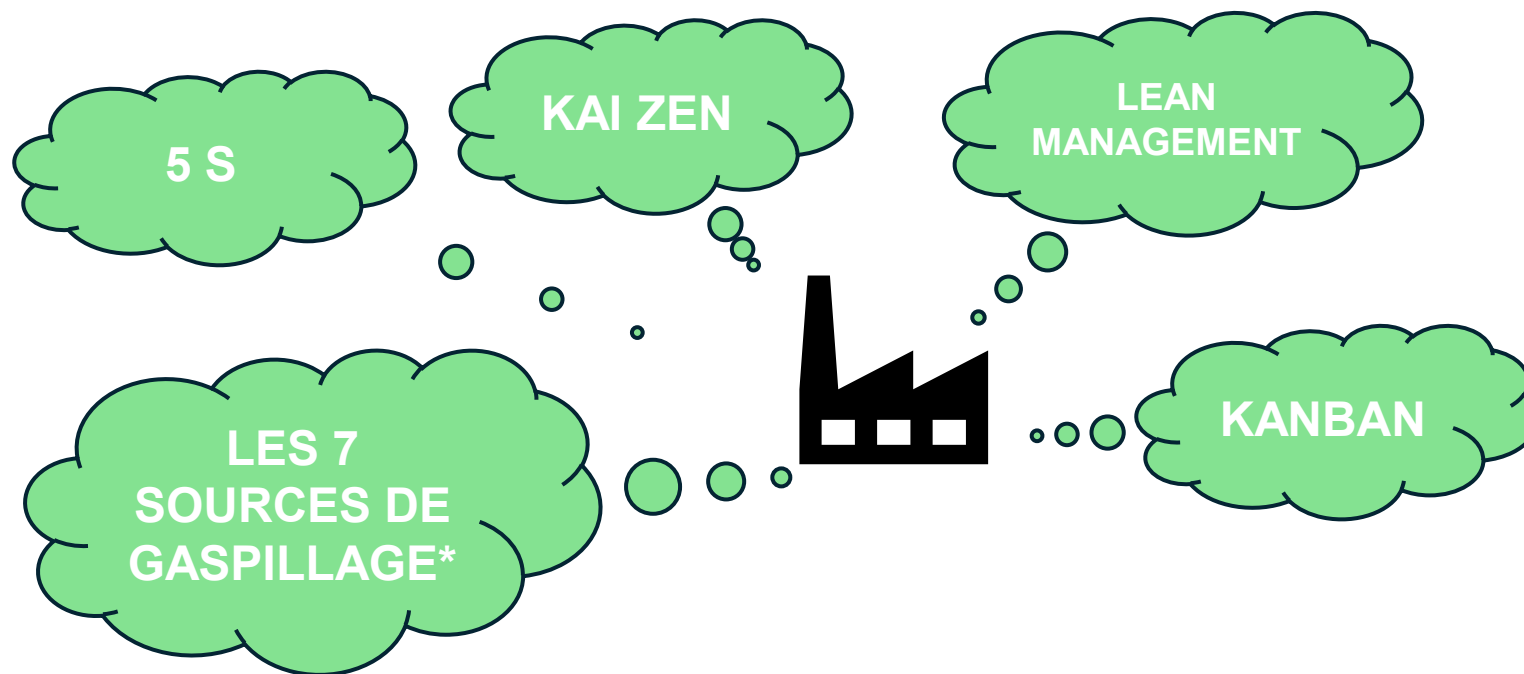
- C'est aujourd'hui **UN LEADER**
 - Qui accompagne pour résoudre les problèmes ;
 - Ouvert d'esprit ;
 - Source d'inspiration pour ses collaborateurs ;
 - Qui sait déléguer ;
 - Qui est un communicant ;
 - Qui est positif ;
 - Qui encourage ;
 - Qui récompense ;
 - Qui est juste ;

LE LEADER DOIT SE REINVENTER POUR :
REPONDRE AUX ATTENTES DES COLLABORATEURS,
REPONDRE AUX ATTENTES DES PARTIES PRENANTES
MAIS SURTOUT POUR
ASSURER LA DURABILITE DE SON ENTREPRISE



POURQUOI CHANGER DE METHODE DE MANAGEMENT ?

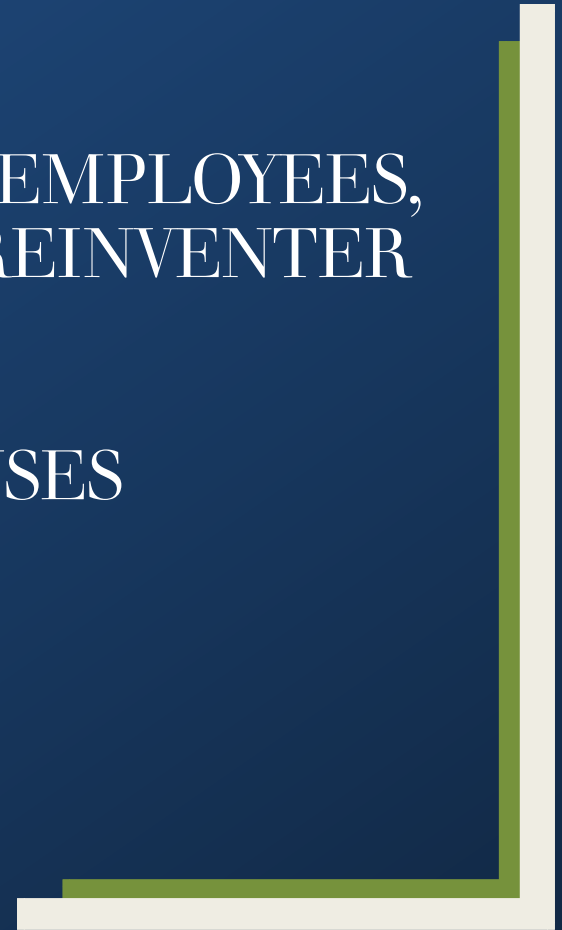
LES METHODES, PRATIQUES ACTUELLES :



* selon Taiichi Ohno

LORSQUE CES METHODES SONT TRES EMPLOYEES,
IL EST NECESSAIRE ET ATTENDU DE REINVENTER
L'ENTREPRISE

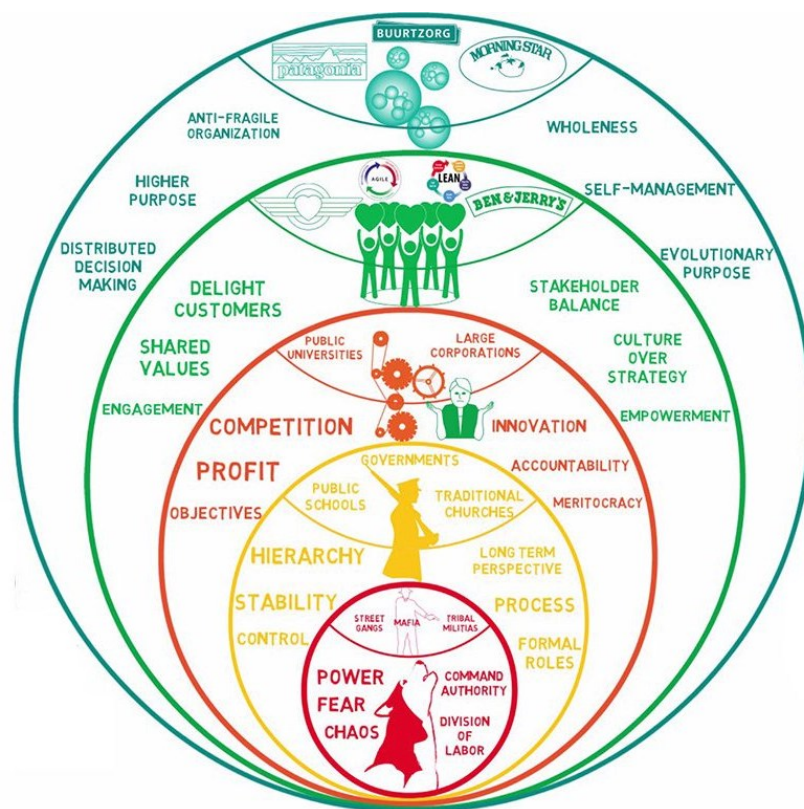
DES CONCEPTS / DES REPONSES



L'ENTREPRISE OPALE

Inventée par Frédérique LALOUX et décrite dans son ouvrage :
«Reinventing Organizations»

Un **nouveau mode de travail** basé sur la liberté des collaborateurs et la **flexibilité**



5 STADES D'EVOLUTION :

IMPULSIF
CONFORMISTE
REUSSITE
PLURALISTE
VIVANT

3 PILIERS :

AUTOGOUVERNANCE
PLENITUDE
RAISON D'ETRE EVOLUTIVE

L'ENTREPRISE OPALE

Entreprise Rouge : LE STADE Impulsif

- ★ Premières chefferies et proto-empires
 - ★ Premières formes d'organisation
 - ★ La conscience de soi, des autres et du monde se développe
 - ★ Division du travail avec des chefs et soldats
 - ★ Naissance de l'esclavage
 - ★ Je suis plus fort
 - Je satisfais mes besoins
 - Sinon, je me soumets
- 
- ★ Actuellement : dans les zones de combat, les guerres civiles, les états en déliquescence,
 - ★ les prisons ou les quartiers défavorisés.

L'ENTREPRISE OPALE

Entreprise Orange : LE STADE de la réussite

- ★ L'efficacité devient un objectif important
- ★ Etudier le monde
 - Mieux le comprendre
 - Obtenir de meilleurs résultats
- ★ Accélération de la recherche scientifique
- ★ Augmentation de l'espérance de vie
- ★ Vision court terme, surconsommation et rapacité des entreprises
- ★ Le matérialisme prend le dessus
- ★ Le management par objectif, la méritocratie et la responsabilisation

- ★ Actuellement : les grands groupes multinationaux



L'ENTREPRISE OPALE

Entreprise Vert : Stade Pluraliste

- ★ Pas que le succès ou l'échec, le ressenti prend de l'importance
 - ★ Abolition de l'esclavage ou libération des femmes
 - ★ Relations plus importantes que résultats
 - ★ Prises de décisions du bas vers le haut en consensus
 - ★ Autonomisation importante
 - ★ L'absence de règles pose certaines fois soucis
 - ★ Valeurs communes omniprésentes qui cimentent
-
- ★ Actuellement : certaines universités, organisations à but non lucratif, associations

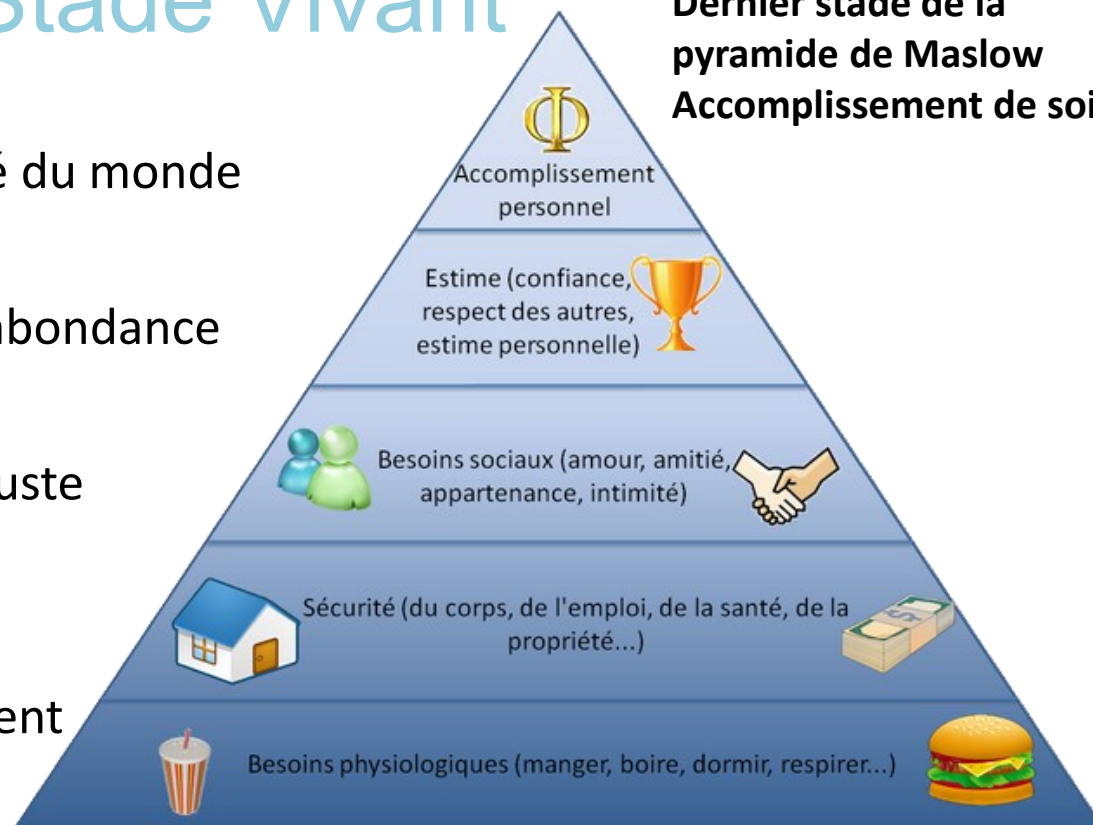


L'ENTREPRISE OPALE

Entreprise Opale : Stade Vivant

- ★ Prise de conscience de la complexité du monde
- ★ Distance par rapport à l'égo
- ★ Pensée fondée sur la confiance et l'abondance
 - Et non peur et pénurie
- ★ Décisions en fonction de ce qui est juste
- ★ Recherche du bien vivre
- ★ Alignement à nos valeurs
- ★ Erreurs et les obstacles : enseignement
- ★ Emotions : guide
- ★ Ouverture au spirituel pour retrouver notre authenticité
- ★ Unité avec les autres et avec notre environnement

**Dernier stade de la
pyramide de Maslow
Accomplissement de soi**



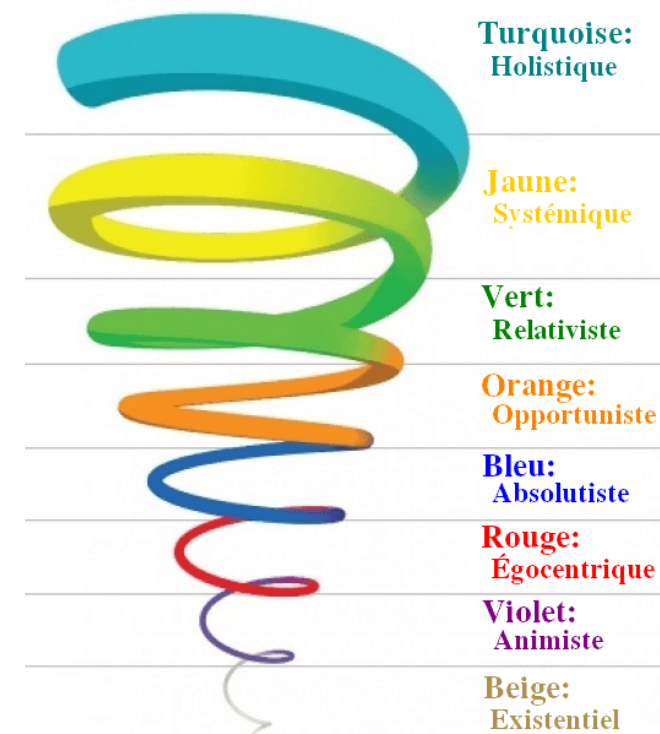
LA SPIRALE DYNAMIQUE

Entreprise basée sur l'individualisme

Conçu par le professeur en psychologie Clare Graves, puis poursuivi par Beck et Cowan.

- ★ Selon le contexte une personne peut manifester plusieurs niveaux d'existence dans des proportions variables
- ★ Chaque niveau ne voit que lui même

DE L'INSTINCT À LA SAGESSE



L'ENTREPRISE LIBEREE

COMMENT ?

★ Collaborateurs :

- Libérés de la hiérarchie et du contrôle
- Rendu responsables et autonomes
- Efforts et talents reconnus
- Définissent le système de rémunération
- Choisissent leurs fournisseurs et clients
- Pas de procédures
- Pas d'autorisations hiérarchiques

★ Le manager :

- Explique pourquoi plutôt que comment
- Ce qui compte c'est l'objectif et non pas la façon de faire

★ Suppression des symboles hiérarchiques : places de parc, bureau, réunion du codir ouverte à tous, ...



LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

- ★ Une réaction au taylorisme : travailleur considéré comme un outil de production
- ★ K. Lewin met en valeur les aspects psycho-affectifs
- ★ L'école des Relations Humaines propose une vision de l'homme comme sujet psycho-affectif
- ★ 1959 réformes du général de Gaulle : la participation des salariés aux résultats de l'entreprise
 - généralisé en 1967 à toutes les entreprises de plus de 100 salariés
- ★ Serge Dassault a généralisé cette pratique au sein de son groupe



LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

COMMENT ?

★ Mobiliser le personnel :

- ★ Les invitant dans les prises de décisions
- ★ Partageant les bénéfices
- ★ En prônant la communication le partage d'informations et le respect
- ★ Donnant plus d'autonomie
- ★ Tout problème doit être résolu à son niveau
- ★ Décisions : consensus entre les divers acteurs
- ★ Manager : coordinateur

★ Avantages :

- ★ Ambiance de travail plus agréable et détendue
- ★ Moins de tensions hiérarchiques
- ★ Les salariés se sentent valorisés
- ★ Moins de turnover
- ★ Fidélisation de la génération Z

L'HOLOCRATIE

2000 par Brian Robertson sein de son entreprise Ternary Software

Méthode déposée payante

COMMENT ?

- Mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective
- Prise de décision là où sont les compétences
- Équipes auto-organisées
 - *Hiérarchie n'est pas imposée*
- Vision organique
 - *Cellules d'un organisme autonomes et dépendantes*
 - *Cercle à la place de pyramide*
 - *Système semblable à une ville où les personnes et les commerces s'autogèrent*
- Les conflits sont une énergie

L'HOLOCRATIE

2000 par Brian Robertson sein de son entreprise Ternary Software
Méthode déposée payante

COMMENT ?

- Mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective
- Prise de décision là où sont les compétences
- Équipes auto-organisées
 - *Hiérarchie n'est pas imposée*
- Vision organique
 - *Cellules d'un organisme autonomes et dépendantes*
 - *Cercle à la place de pyramide*
 - *Système semblable à une ville où les personnes et les commerces s'autogèrent*
- Les conflits sont une énergie

L'HOLOCRATIE

ROLE ?

Chaque individu choisi
des rôles, des missions

Un rôle a :

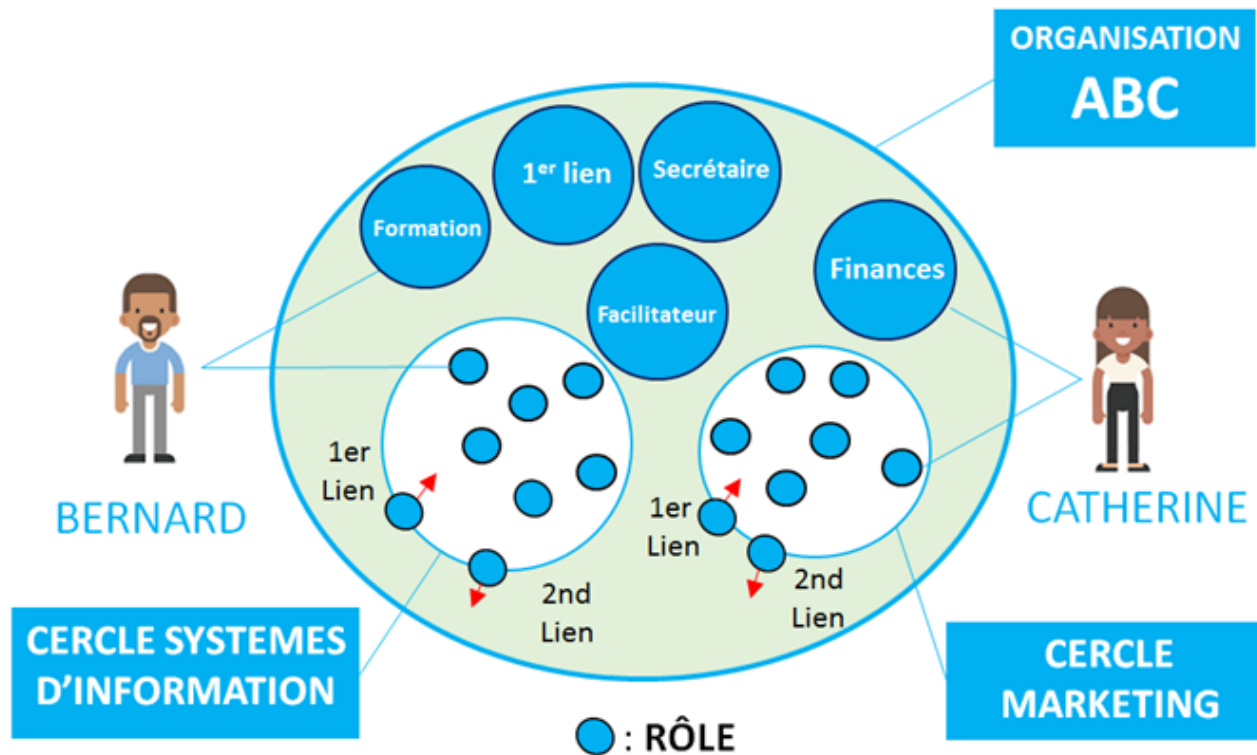
Des pouvoirs

Des moyens

Des devoirs

Une mission

Un salaire proportionnel
au travail réalisé



SOCIOCRATIE

1960, Gerard Endenburg, se basant sur les idées du pédagogue Kees Boeke et en y intégrant ses connaissances en théorie des systèmes, en cybernétique et en biofeedback

Libre de droits

Règles fondamentales. :

Décisions

Les cercles

Le double lien

Election sans candidat

SOCIOCRATIE

DECISIONS

- Chaque décision est prise par consentement
 - *Sauf les décisions quotidiennes*
 - *Quelles décisions échappent à la règle : décidés par consentement*
- Consentement = 0 objection
- Objection recevable que si :
 - *Empêche la personne de réaliser son activité*
 - *La personne qui l'émet participe à la recherche de solutions*



SOCIOCRATIE

LES CERCLES

Structure semi-autonome
Les cercles sont connectés entre eux

Tout membre appartient à au moins 1 cercle

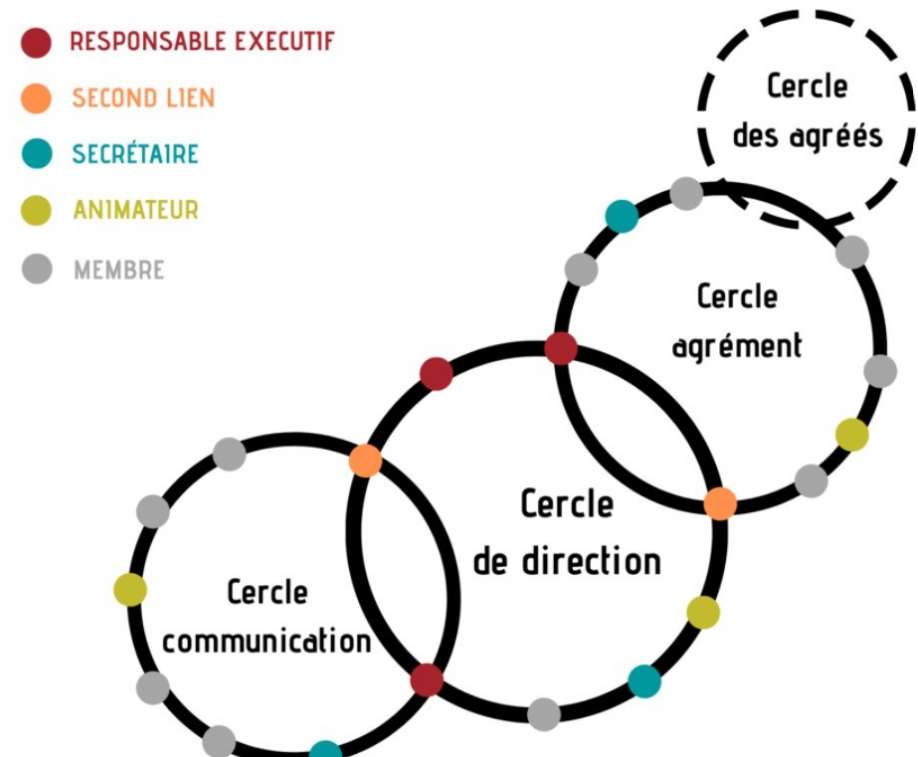
Chaque cercle

Prend les décisions correspondant à son domaine

Définit sa vision et sa mission

Définit, met en œuvre et contrôle ses objectifs

Utilise la règle du consentement



SOCIOCRATIE

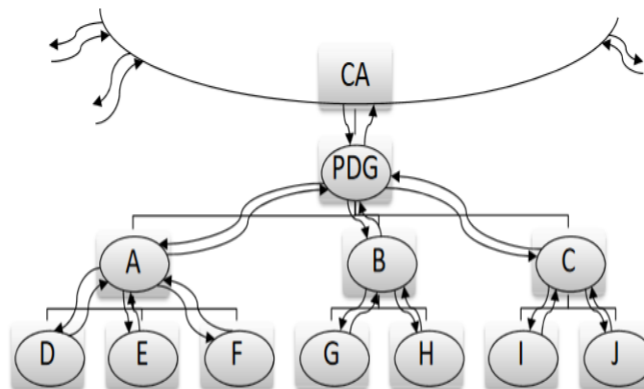
LE DOUBLE LIEN

Un cercle est relié au cercle de niveau supérieur par deux personnes distinctes

L'une élue par le cercle et le représente

l'autre désignée par le cercle de niveau supérieur et est le leader fonctionnel du cercle

Les 2 participent pleinement aux 2 cercles



SOCIOCRATIE

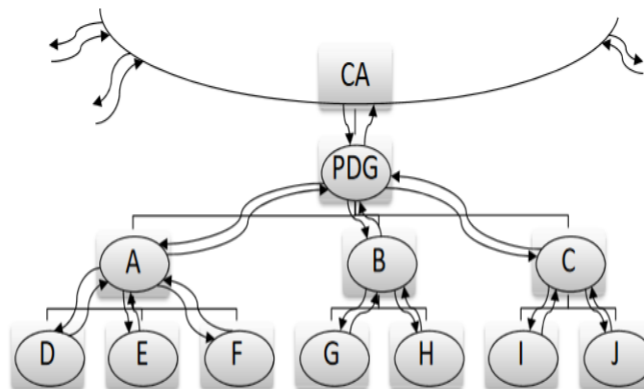
LE DOUBLE LIEN

Un cercle est relié au cercle de niveau supérieur par deux personnes distinctes

L'une élue par le cercle et le représente

l'autre désignée par le cercle de niveau supérieur et est le leader fonctionnel du cercle

Les 2 participent pleinement aux 2 cercles



SOCIOCRATIE

ELECTION SANS CANDIDAT

Choisir une personne pour occuper une fonction

Discussion ouverte et argumentée

Nomination par consentement

L'absence de candidat garantit qu'il n'y a pas de perdant

Le consentement garantit que chacun est convaincu que le meilleur choix a été fait

Le représentant est élu sur la base des qualités que lui reconnaît un groupe

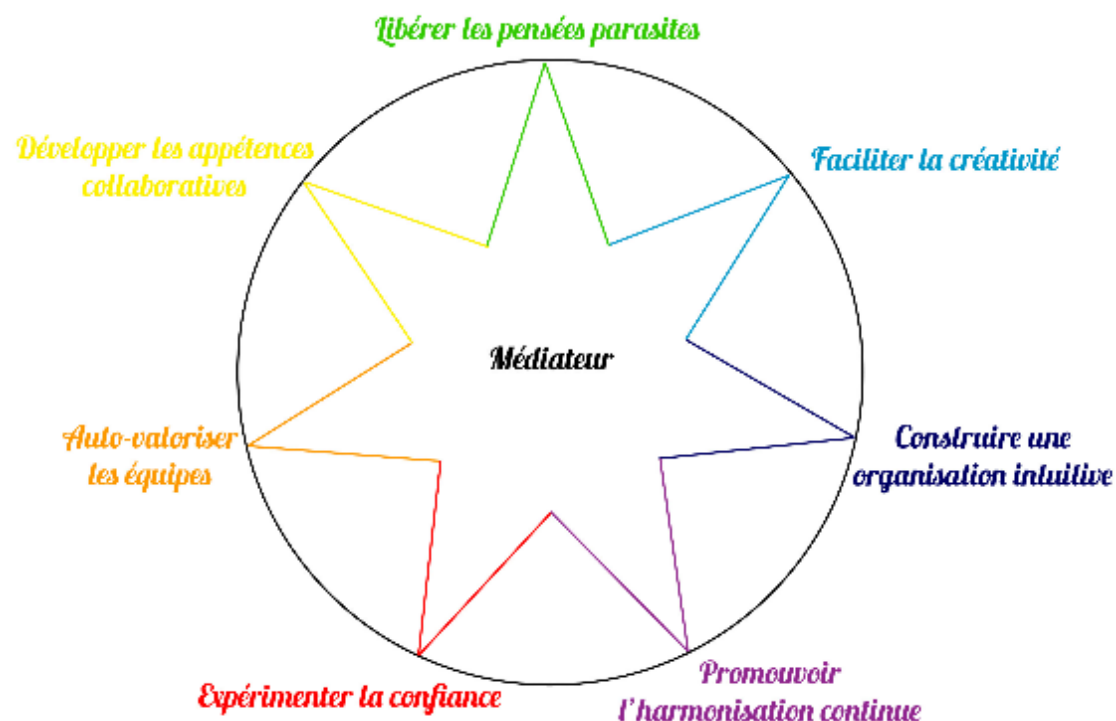
HARMOCRATIE

HARMOCRATIE 7 PRINCIPES

Harmocratie : pouvoir de
l'harmonie

Loïc Leofold

Les 7 principes de l'Harmocratie



HARMOCRATIE

1. EXPÉRIMENTER LA CONFIANCE :

Transparence

Cohérence entre actes et paroles

Compatibilité de l'éthique personnelle et collective

Gestion positive de l'erreur

2 Auto-valoriser les équipes

Apporter de la valeur à l'entreprise et aussi à chaque individu

Identité commune forte tenant compte de chaque individu.

Le manager/médiateur **est** un support et une protection

Équipes auto-organisées, auto-valoriser et auto-satisfaites

Chaque rôles est valorisé

3 Appétences collaboratives

Ancien facteurs de motivation (primes, etc) incite à mentir (par peur) et à se concentrer sur la forme

l'intérêt et l'implication est développé par un climat de bien-être et de plaisir au travail

HARMOCRATIE

1. EXPÉRIMENTER LA CONFIANCE :

Transparence

Cohérence entre actes et paroles

Compatibilité de l'éthique personnelle et collective

Gestion positive de l'erreur

2 Auto-valoriser les équipes

Apporter de la valeur à l'entreprise et aussi à chaque individu

Identité commune forte tenant compte de chaque individu.

Le manager/médiateur **est** un support et une protection

Équipes auto-organisées, auto-valoriser et auto-satisfaites

Chaque rôles est valorisé

3 Appétences collaboratives

Ancien facteurs de motivation (primes, etc) incite à mentir (par peur) et à se concentrer sur la forme

l'intérêt et l'implication est développé par un climat de bien-être et de plaisir au travail

HARMOCRATIE

4 Pensées parasites

Protection de l'équipe

Lister et gérer les pensées parasites (les ignorer les renforces)

5 Faciliter la créativité

Conserver la créativité de la génération Z

Créativité collective > somme des créativités individuelles

6 Construire une organisation intuitive

Manager : médiateur, sensible, intuitif et à l'écoute des hommes et des événements

7 Harmonisation continue par l'adaptation et l'innovation permanentes

L'ENTREPRISE AGILE

Satisfaction client avant la rentabilité

Confiance

Remise en question permanente dans un monde qui change

Accueillir et accompagner le changement

Travail en mode collaboratif

Implication et autonomie des salariés

Modification de l'organisation en fonction des besoins

Transparence et objectifs clairs

Usage intensif des nouvelles technologies

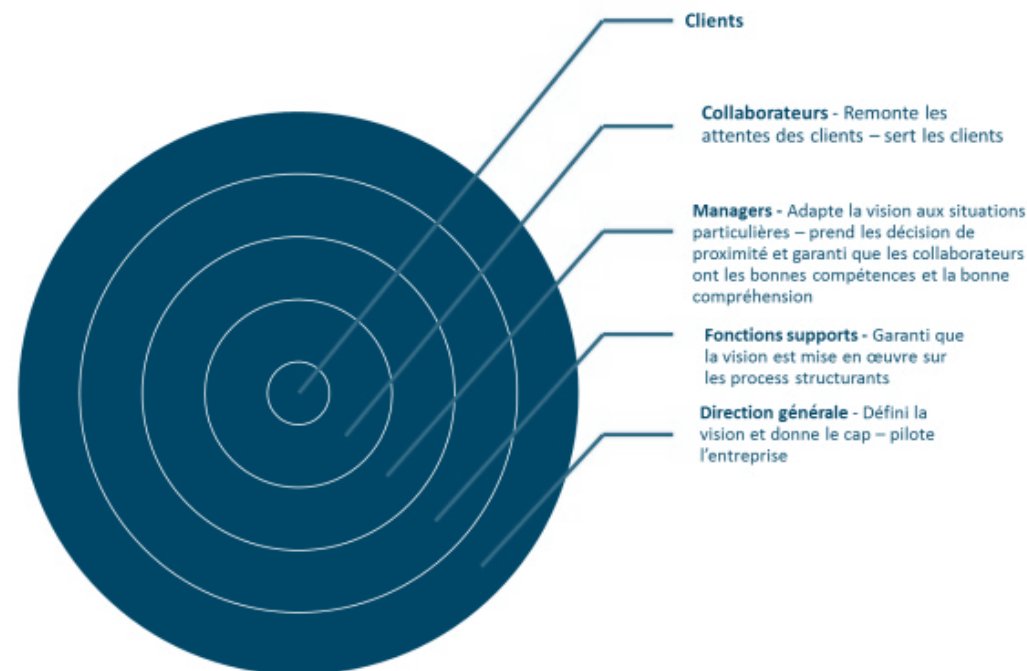
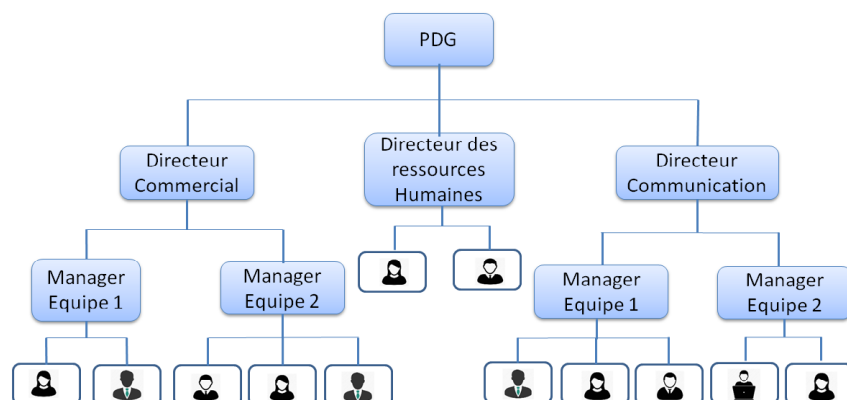
Travailler en mode projet

Faire simple

Questionner régulièrement le positionnement de l'entreprise

L'ENTREPRISE AGILE

De la structure pyramidale à l'organisation circulaire Agile



L'ENTREPRISE AGILE

EXEMPLE AGILE : SPOTIFY

Les Tribus :

Par domaine

40 à 130 personnes

Si trop grande :

Se scindent

Redéfinissent leur mission

Divisées en Chapters et Squads

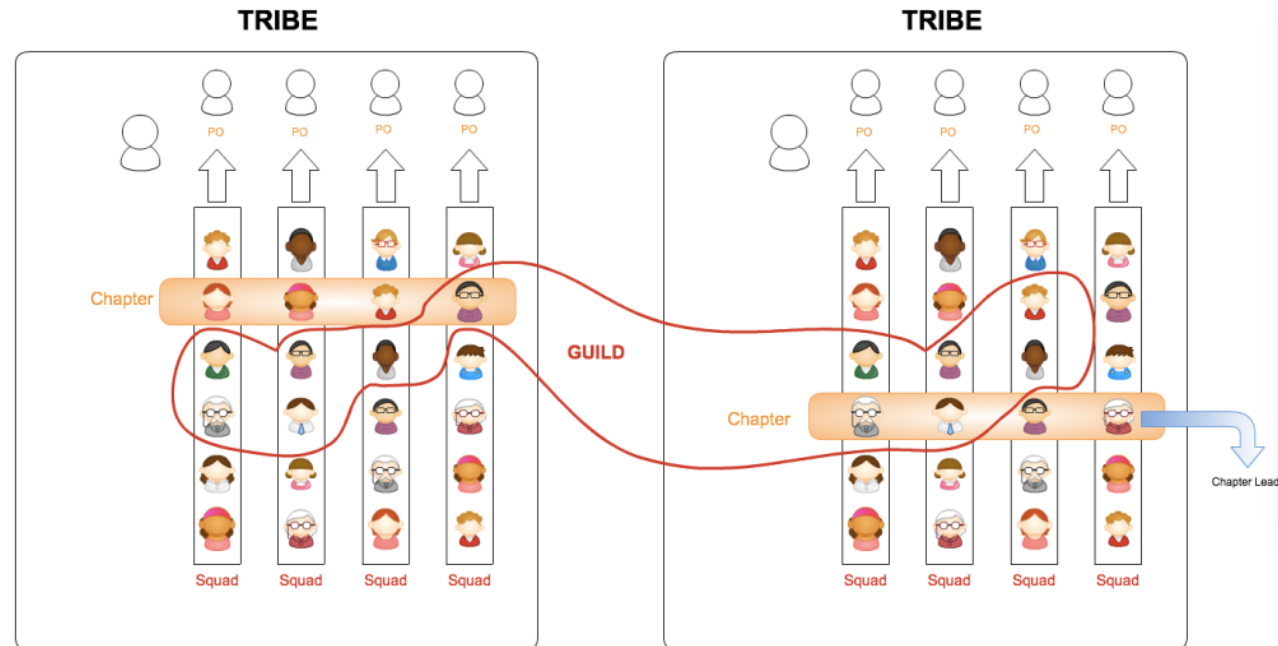
6 à 12 personnes

Auto-organisés

Les Guildes :

Groupes de personnes de tribus
différentes

Echange : connaissances, outils et
pratiques



L'ENTREPRISE AGILE

EXEMPLE AGILE : SPOTIFY

Les Tribus :

Par domaine

40 à 130 personnes

Si trop grande :

Se scindent

Redéfinissent leur mission

Divisées en Chapters et Squads

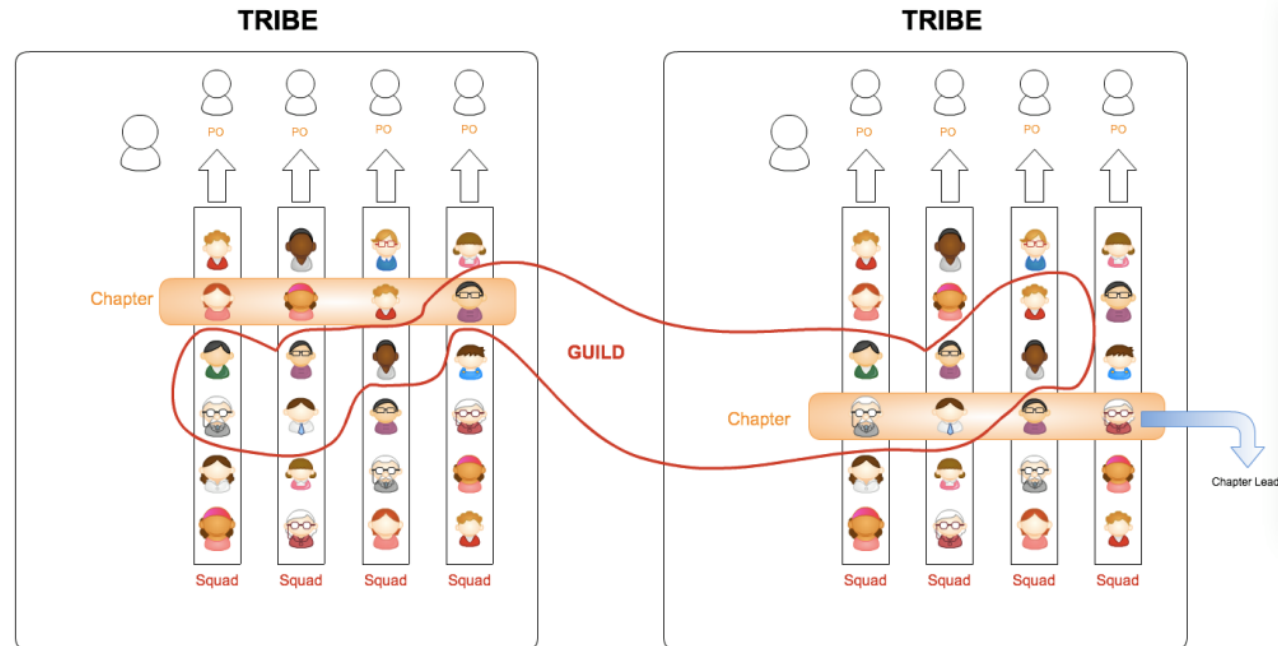
6 à 12 personnes

Auto-organisés

Les Guildes :

Groupes de personnes de tribus
différentes

Echange : connaissances, outils et
pratiques



COWORKING

Avantages :

la flexibilité.

rejoignez une communauté et ses compétences.

lien entre les entrepreneurs

espace partagé, coût partagé

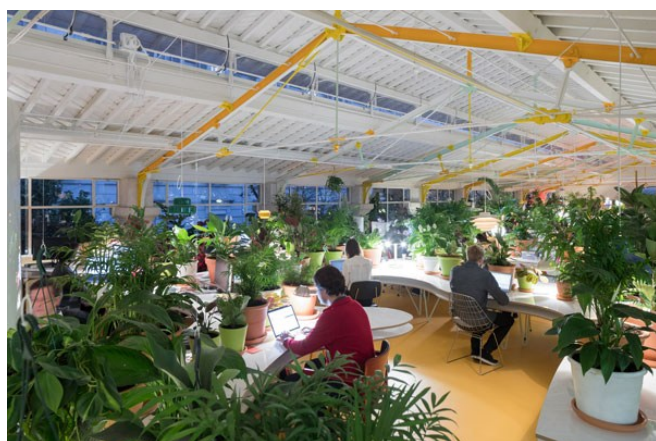
Inconvénients :

nuisances sonores

manque de confidentialité

perte de temps (conversations informelles, ...)

COWORKING



CONCLUSIONS

Risques

Penser qu'une intelligence collective puisse supprimer tous les problèmes

Oublier les clients au profit des employés

Certains employés ne veulent pas être autonomes

Manque de réactivité

Le compromis prend du temps

Le consensus peut être trop modéré

Divergence entre objectifs individuels et objectifs organisationnels

Vendre le "bon vivre" : salles de jeux, terrains de sport, restaurants et distributeurs gratuits...

Laisser entendre aux employés qu'ils font partie de l'élite

Galvaniser le présentéisme, les employés deviennent addicts au travail

Obtenir une soumission volontaire

Transformer le chef d'entreprise en gourou

L'auto contrôle peut devenir le contrôle de tout le monde par tout le monde

CONCLUSIONS

Bénéfices

Entreprise

Réactivité face au changement

Augmentation de la créativité

Augmentation de la productivité

Economie de structure (hiérarchie) et de contrôle

Amélioration de la qualité

Meilleure orientation client

Meilleure efficacité des réunions

Diminution du turnover et de l'absentéisme

Amélioration du climat social

Employés

Amélioration de l'image de soi

Sentiment d'appartenance et d'utilité



CONCLUSIONS

Pour que cela marche

Individus	Equipe	Organisation
Responsables Motivé Autonome Ouvert d'esprit Confiance en soi	Bonne communication Esprit d'équipe Partage Vision commune	Déléguer Faire confiance Manager coach Flexibilité Cadre, règles et procédures Former et impliquer les équipes

CONCLUSIONS

Conseils

Commencer par un site pilote

Rassure

Possibilité d'ajuster

Ceux qui sont contre s'auto excluent

Profiter de la création d'un nouveau département ou entités

De nombreux petits changements de façon régulière

Présenter le concept

Généraliser les bonnes pratiques

N'oubliez pas les clients

Réduire les privilèges

Pour terminer

Equilibre entre :

Structure / Autonomie

Délégation / Autorité

Transparence / Confidentialité

Protection / Liberté

Avantages / inconvénients

Droit à l'erreur

Respect

Formation continue