

Bienvenue à la conférence :

# Le management 2.0 l'agilité ?



Patrick HAUSER ~ Patrick.hauser@proj.ch

Digital Competence. Made of People. **digicomp**



# Digicomp Academy– Facts & Figures

- ★ Plus de 300'000 participants dans plus de 50'000 cours
- ★ Actuellement 20'000 participants dans 4000 cours par année
- ★ 70 collaborateurs et 250 Formateurs
- ★ 50 Salles
- ★ Emplacements: Genève, Lausanne, Neuchâtel, Zurich, Berne, Basel, Lucerne et St. Gall

# Digicomp Academy AG – Facts & Figures

- ★ Grande palette de formations officielles et indépendantes, couvrant toutes les branches
- ★ Formations en entreprise
- ★ Location de salles de formation entièrement équipées
- ★ Thèmes principaux
  - Utilisateur et auto organisation
  - Publishing et marketing
  - Management
  - IT Professionals
  - Développement logiciel

# Patrick Hauser - Conseiller des chefs de projets

- ★ Consultant
- ★ Coach
- ★ Formateur
  
- ★ PMI (Project Management Institute) was certified
- ★ Prince 2 Practitioner certified
- ★ SCRUM certified
- ★ Microsoft Project MCTS (Microsoft Certified Technical Specialist)
- ★ Brevet Fédéral de formateur d'adultes (M1)
  
- ★ +41 79 277.99.44 ~ Patrick.hauser@proj.ch



# Introduction

# Pourquoi changer la méthode de management

- ★ 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



# Quelques chiffres

## ★ CEGOS (2015)

- 50% des salariés français sont démotivés (-12 points en un an)
- 71 % des collaborateurs restent impliqués dans leur travail
  - ★ Cause : manque de reconnaissance, d'écoute, de droit à l'erreur
- 53% des salariés et 68% des managers souffrent de stress

## ★ Viavoice : 61% des managers constatent que leurs collaborateurs sont démotivés

## ★ Hay Group (2013) : 61 % des managers créent un climat de travail démotivant

## ★ Source ?

- 76% of employees said that in the past 12 months, their manager has done something that made them want to quit.
- 89% of employees said that their organization has done something that made them want to quit.

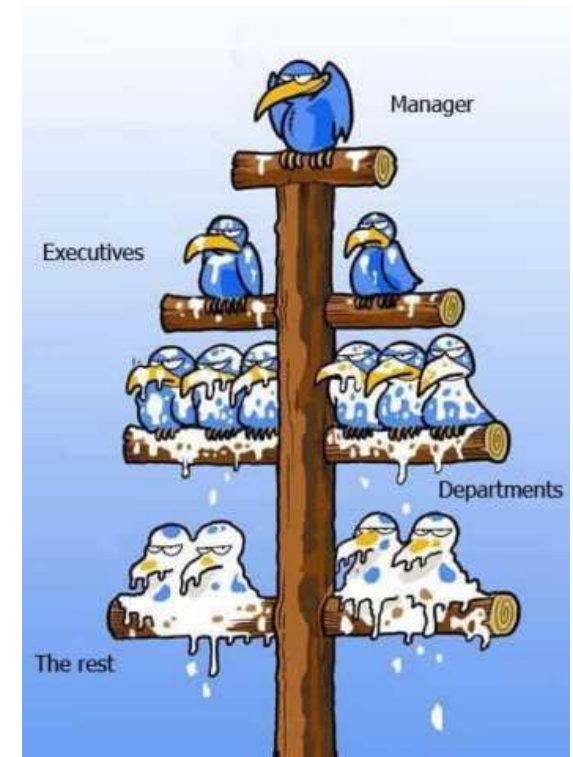
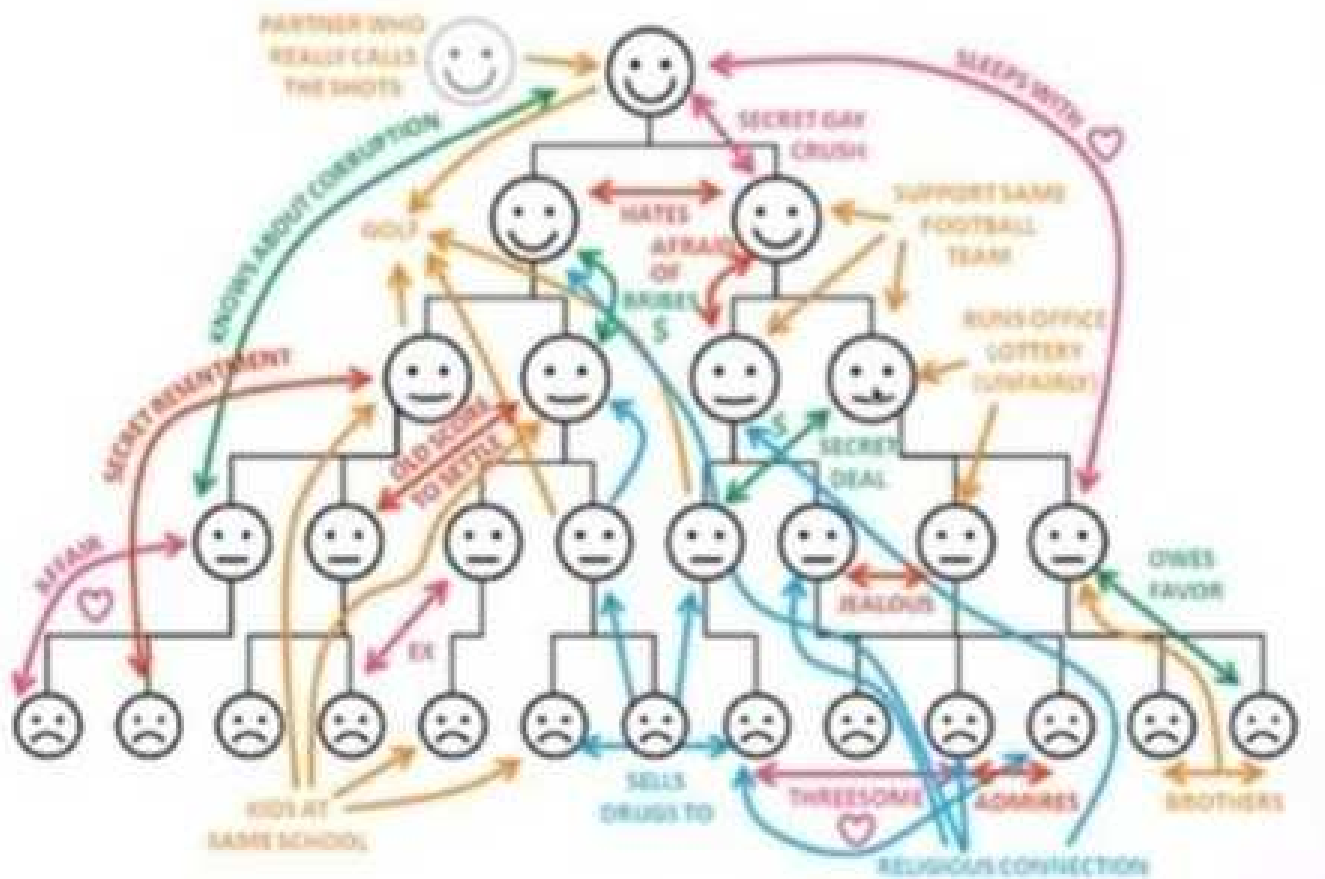


# Accenture Paris, 7 juin 2017 : Jeunes diplômés

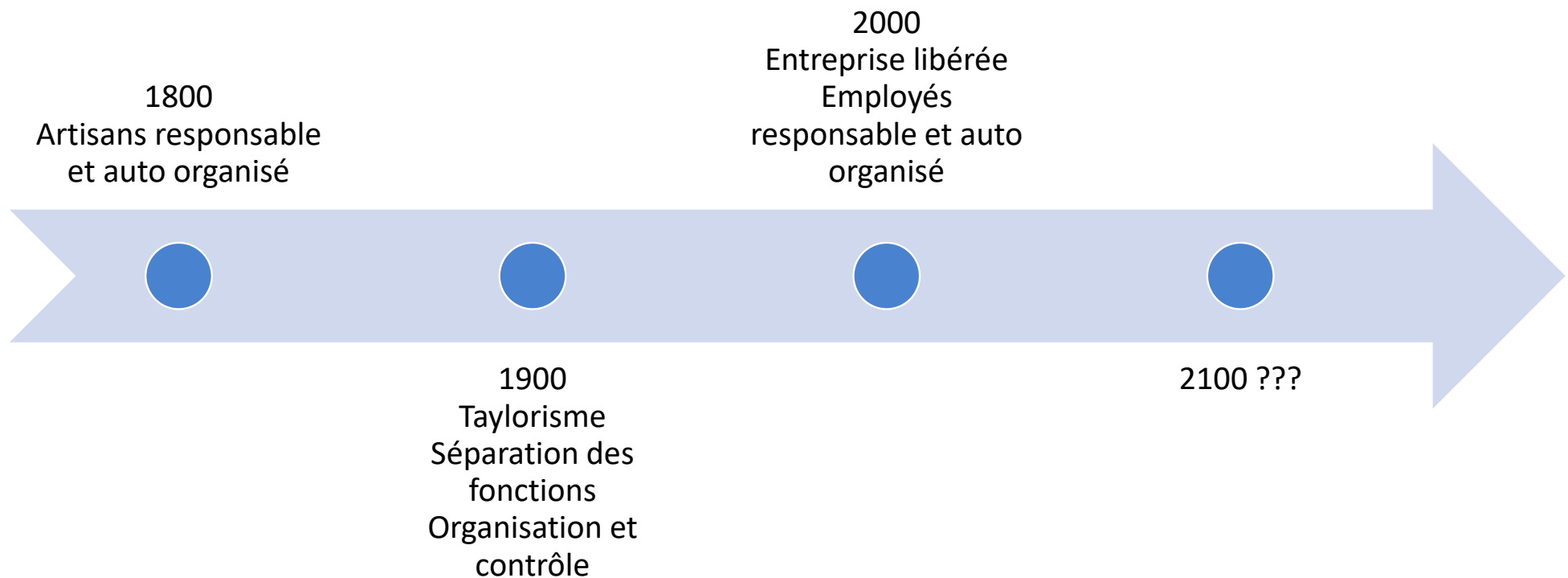
- ★ <https://www.accenture.com/fr-fr/company-news-release-only-one-new-graduate-wants-work>
- ★ 83% des jeunes diplômés s'attendent à ce que leur premier employeur continue à les former
- ★ 55% préfèrent un environnement de travail épanouissant et collaboratif, même avec une rémunération moins élevée.
- ★ 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



# La hiérarchie



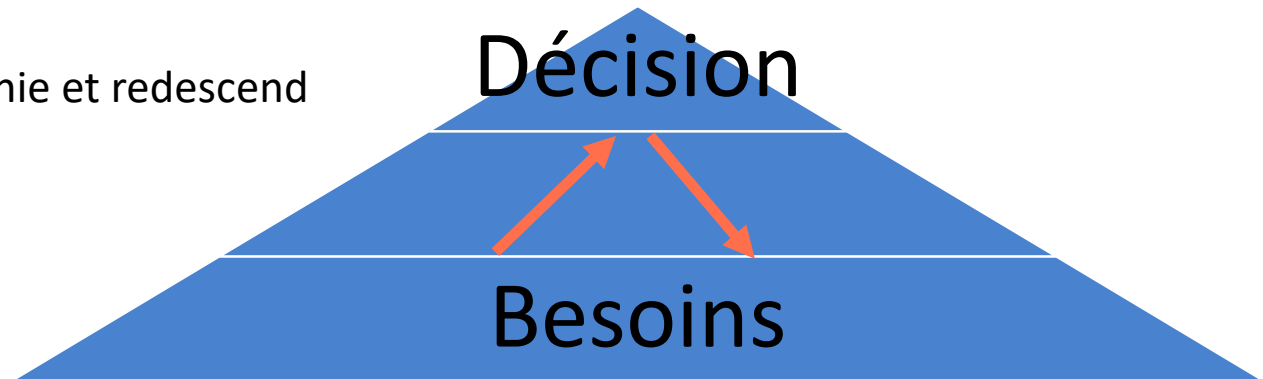
# Evolution



# Décision

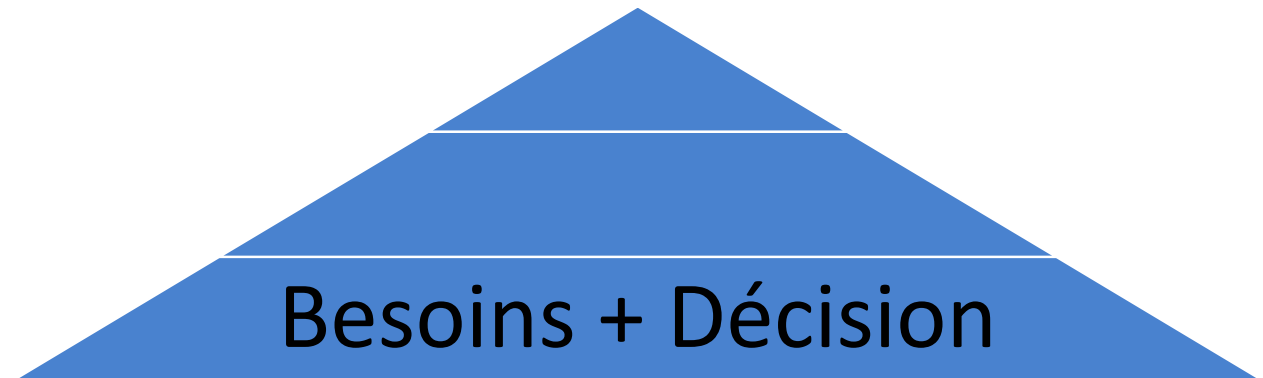
★ Traditionnelle :

- La demande monte la hiérarchie et redescend



★ Libérée :

- Celui qui fait sait et décide



# Modèles managériaux et générations

Modèles managériaux	Management 1.0	Management 2.0	Management 3.0	Management 4.0
Génération	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	Intracilients

# Blog Digicomp : La collaboration avant l'efficacité

★ [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=22&v=u6XAPnuFjJc](https://www.youtube.com/watch?time_continue=22&v=u6XAPnuFjJc)

★ Oliver Müller, le 25.10.2018

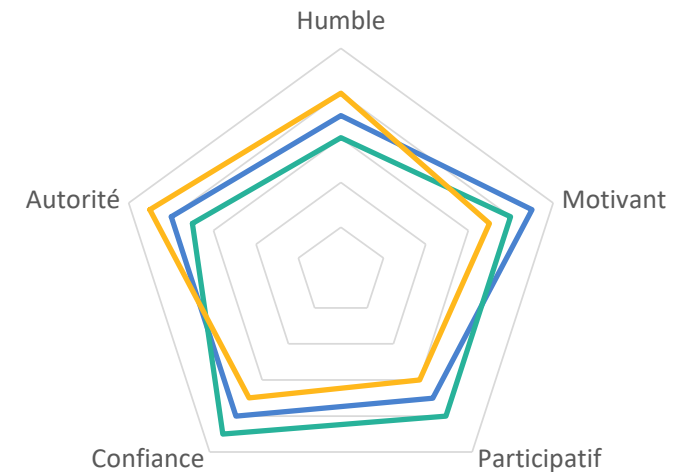
★ Pourquoi nous faisons un sport ou de la musique ?

- Objectif
- Autonomie
- Est-ce qu'un prime de résultat fonctionnerais ?

# Le nouveau leader

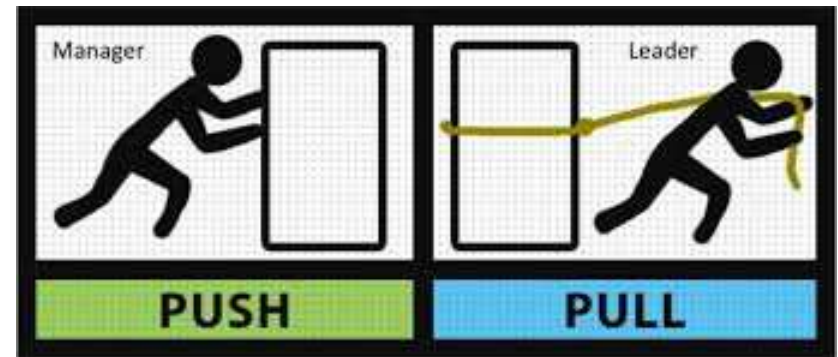
# Profil du leader moderne

- ★ Humble : Lâche prise sans laisser tomber
- ★ Motivant :
  - Félicite et encourage ses équipes
  - Inspire une vision commune
- ★ Participatif : consulte ses équipes et recueille les propositions (ne les suit pas forcément)
- ★ Fait confiance et délègue
- ★ Le chiffre d'affaire n'est plus un but, mais une conséquence
- ★ Tire son autorité de ses compétences (non de sa position) et de sa bienveillance (non de ses ordres)
- ★ Fait émerger les compétences et laisse les équipes se répartir les tâches
- ★ A des fans (non des disciples)



# Compétence du nouveau leader

- ★ Communication et transparence
- ★ Intelligence émotionnelle
- ★ Empathie
- ★ Confiance en soi
- ★ Adaptabilité, agilité
- ★ Capacité de concentration
- ★ Gestion du stress
- ★ Positivisme
- ★ Visionnaire à la place d'objectifs
- ★ Facilitateur
- ★ Modérateur





# Lean management

# Le lean management (Toyota) 1970

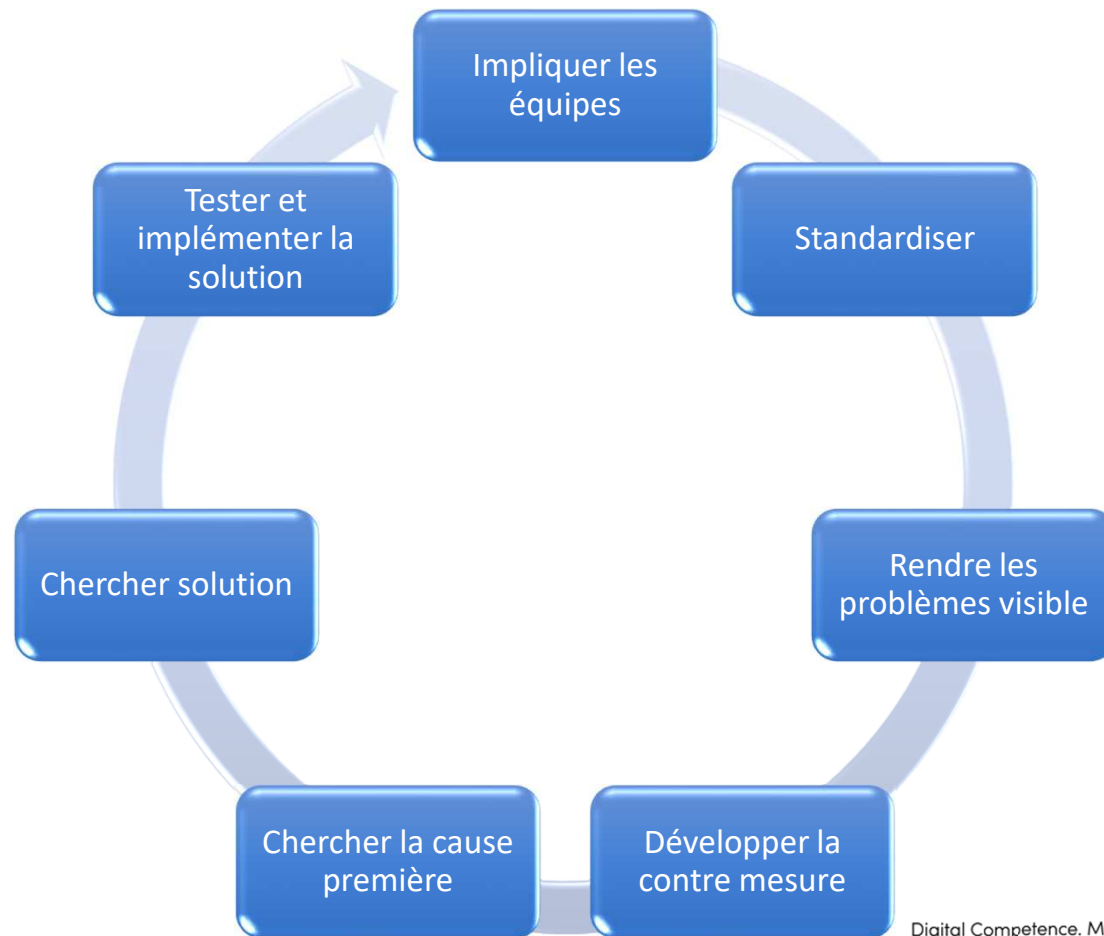
- ★ La pyramide managériale aplatie
- ★ Les ouvriers invités à prendre des initiatives
- ★ Faire monter en compétence les personnes
- ★ Respecter et motiver ses partenaires
- ★ Fluidité : mettre au jour les problèmes
- ★ Penser sur le long terme
- ★ Flux tiré / just in time, production constante et lissée
- ★ Automatisation et standardisation mais pas taylorisme
- ★ Aller sur le terrain, aucun problème reste caché
- ★ Impliquer les opérateurs dans les décisions
- ★ Amélioration continue
- ★ Compétence interne plutôt qu'externes pour que le management garde contact avec les équipes.

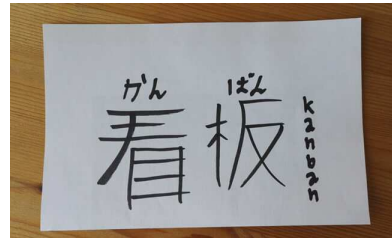


# Méthode 5S

- ★ Seiri, Sort: Trier, jeter, recycler, archiver, placer les outils de travail selon leur fréquence d'utilisation.
- ★ Seiton, Set in order : Ranger, classer de manière à limiter les déplacements physiques.
- ★ Seiso Shine : Nettoyer, réparer.
- ★ Seiketsu, Standardize : Ordonner les documents ou son poste de travail de manière à ce qu'un autre puisse s'y retrouver.
- ★ Shitsuke, Sustain : Être rigoureux, maintenir et réviser les 4 points.

# Kai Zen : Changer pour Mieux





- ★ Terme japonais signifiant « fiche cartonnée »
- ★ Limite le nombre de tâches par colonne
- ★ Avance par aspiration

to do 10 / 10			In progress 2 / 2	done
backlog 4 / 4	waiting 3 / 3	ready 3 / 3		
<small>+ add task</small> Task 534 <b>D</b>	<small>+ add task</small> Task 865	<small>+ add task</small> Task 1	<small>+ add task</small> Task 73	Task 133
<small>+ add task</small> Task 9 <b>A</b>	<small>+ add task</small> Task 50 <b>A</b>	<small>+ add task</small> Task 865	<small>+ add task</small> Task 2 <b>A M</b>	Task 864
<small>+ add task</small> Task 64	<small>+ add task</small> Task 534 <b>D</b>	<small>+ add task</small> Task 14		Task 644
<small>+ add task</small> Task 920				Task 999

# Les 7 sources de gaspillage selon Taiichi Ohno

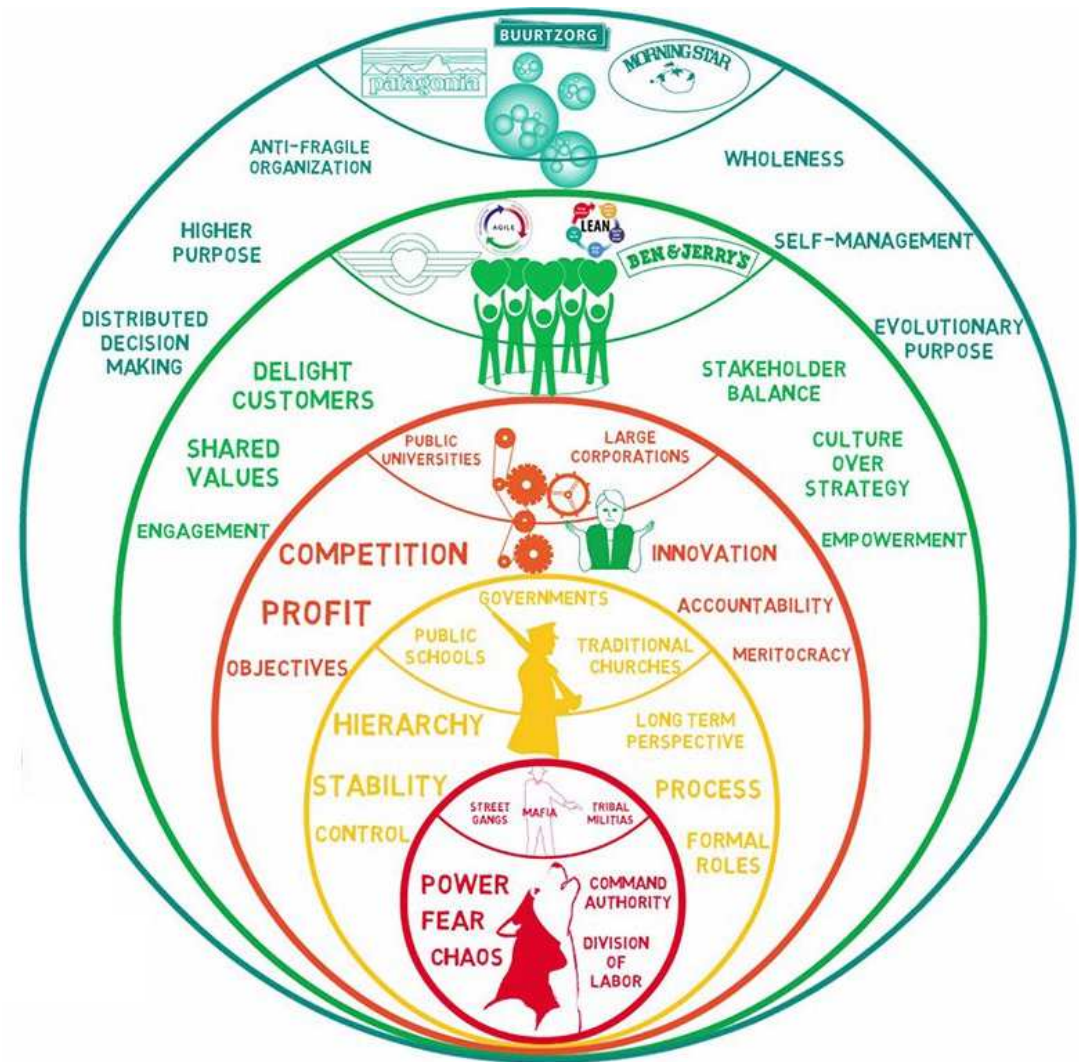
1. Surproduction
2. Stocks excessifs
3. Défauts, retouches et rebuts
4. Temps d'attente : Un processus efficace est fluide
5. Transports inutiles
6. Déplacements inutiles
7. Traitements inutiles

★ Réduction des coûts et des gaspillages et non licenciements et une détérioration de l'ambiance

# Entreprise opale

# Entreprise opale

- ★ Livre de Frédéric Laloux
  - Reinventing Organizations.
  - Vers des communautés de travail inspirées
- ★ 5 stades d'évolution
- ★ 2 stades supplémentaires sur :
  - <https://reussir-son-management.com/differents-stades-devolution-des-organisations/>





# Entreprise Rouge : 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 satisfait mes besoins
  - Sinon, je me sou mets
  
- ★ Actuellement : dans les zones de combat, les guerres civiles, les états en déliquescence, les prisons ou les quartiers défavorisés.



# Entreprise **Ambre** : Stade Conformiste

- ★ États et Civilisations
  - ★ Ordre, stabilité et prévisibilité
  - ★ Maîtrise de soi et autodiscipline
  - ★ Moins d'agressivité.
  - ★ Morale simple et lois immuables :
    - Je fais le bien je suis récompensé
    - Je fais le mal, je suis puni
  - ★ L'autorité détenue par un rôle (non une personne)
- 
- ★ Actuellement : dans des organisations gouvernementales, des écoles, des institutions religieuses et des armées



# Entreprise Orange : 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



# 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



# Entreprise Opale : Stade Vivant

- ★ Dernier stade de la pyramide de Maslow
  - Accomplissement de soi
- ★ 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

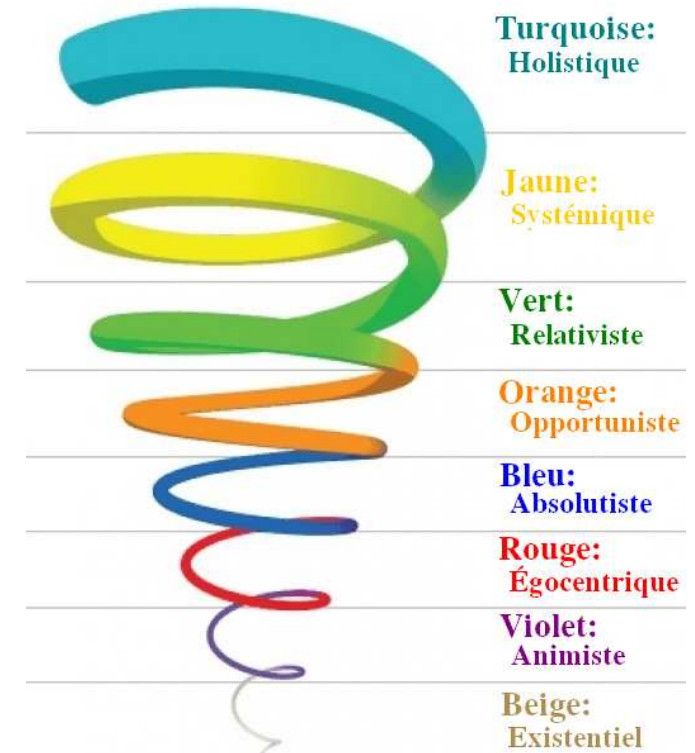


# Spirale Dynamique

# Spirale Dynamique

- ★ <http://www.spiraledynamique.com/Theorie/index.php>
- ★ Conçu par le professeur en psychologie Clare Graves, puis poursuivi par Beck et Cowan.
- ★ Selon 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



# Spirale Dynamique Orange – Succès

- ★ Le monde est plein de ressources et d'occasions de se créer une vie meilleure
  - ★ L'être humain assure sa réussite personnelle matérielle en saisissant chacune de ces possibilités
  - ★ La pensée est pragmatique et positive
  - ★ Valeurs : scientisme, matérialisme
- 
- ★ Orientées vers la réussite, où chacun calcule rationnellement son avantage personnel.
  - ★ Motivations économiques plutôt que loyauté ou appartenance
  - ★ basé sur la compétition et peut se montrer
  - ★ croyance : la compétition améliore la productivité et la croissance économique



# Spirale Dynamique Vert – Harmonie

- ★ Le monde est l'habitat commun de toute l'humanité
- ★ L'être humain trouve l'amour, la paix et le sens de la vie par l'appartenance, l'égalité et le partage
- ★ La pensée est relativiste
- ★ Valeurs : sociocentrisme, communauté
  
- ★ Dirigeants facilitateurs
- ★ Hiérarchie floue et égalitariste, poussant les individus à être plutôt inefficients et stagnants
- ★ Le système peut facilement s'enliser et devenir inefficace

# Spirale Dynamique **Jaune - Systémique**

- ★ Le monde est un ensemble de systèmes complexes marqué par le changement et l'incertitude
- ★ L'être humain est fonctionnel dans ce monde par l'indépendance et le savoir
- ★ La pensée est systémique
- ★ Valeurs : acceptation, existence
  
- ★ Favorisent l'autonomie, la liberté et l'efficacité
- ★ Les individus sont perçus sous différentes facettes : vie personnelle, vie professionnelle, vie sociale, etc.
- ★ Chacune est interconnectée pour améliorer le système.
- ★ Leader choisi sur ses compétences et peut être changé selon la tâche
- ★ Les individus travaillent de manière indépendante et en périphérie des organisations

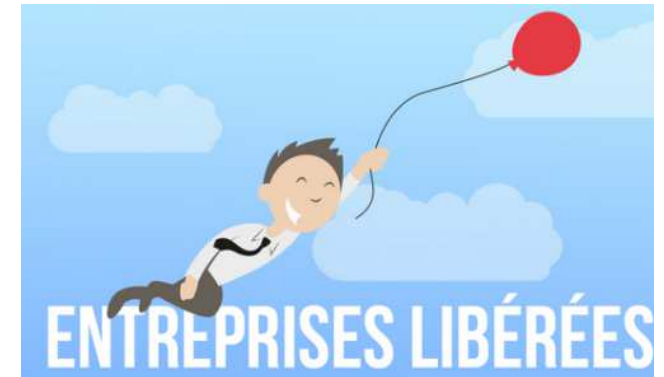
# Spirale Dynamique Turquoise – Globalité

- ★ Le monde est un réseau de composants interdépendants formant un seul grand organisme
- ★ L'être humain participe à la survie de toute vie sur terre par une vision et une action globales
- ★ La pensée est holistique
- ★ Valeurs : expérimentation, communion
  
- ★ Le travail doit avoir un sens
- ★ Sentiments et informations sont tous deux pris en compte
- ★ Utilisent l'intelligence collective
- ★ L'évolution perpétuelle est recherchée

# L'entreprise libérée

# Entreprise libérée

- ★ En 1988 par Tom Peters
  - Ouvrage paru en 1993
    - ★ L'entreprise libérée : libération, management
- ★ En 2012 par Isaac Getz et Brian Carny
  - Ouvrage Freedom Inc. / Liberté & Cie
- ★ Démarche philosophique
- ★ Autant de modèles que d'organisations
- ★ <http://www.cockpit.banquepopulaire.fr/innovation-et-management-lexemple-etonnant-de-l-entreprise-liberee-chrono-flex/>



# Entreprise libérée : Comment

## ★ Collaborateurs :

- Libérés de la hiérarchie et du contrôle
- Rendu responsables et autonomes
- Efforts et talents reconnus
- Définissent le système de rémunération
- Choisisent 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, ...



# Management participatif

# 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 réforme 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
  - <http://serge-dassault.fr/la-gestion-participative/>



# 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



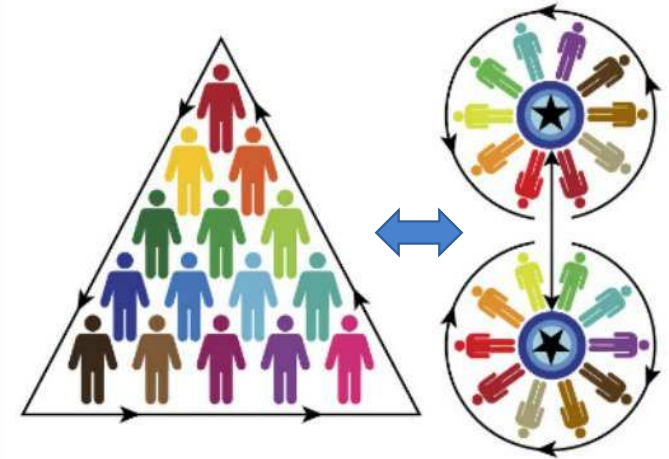
# Holacratie

# Holocratie

- ★ 2000 par Brian Robertson sein de son entreprise Ternary Software
- ★ Méthode déposée payante
- ★ <https://labdsurholacracy.com/bande-dessinee-holacracy>
- ★ <http://clubdescho.com/holocratie-un-exemple-concret-avec-sf2i/>

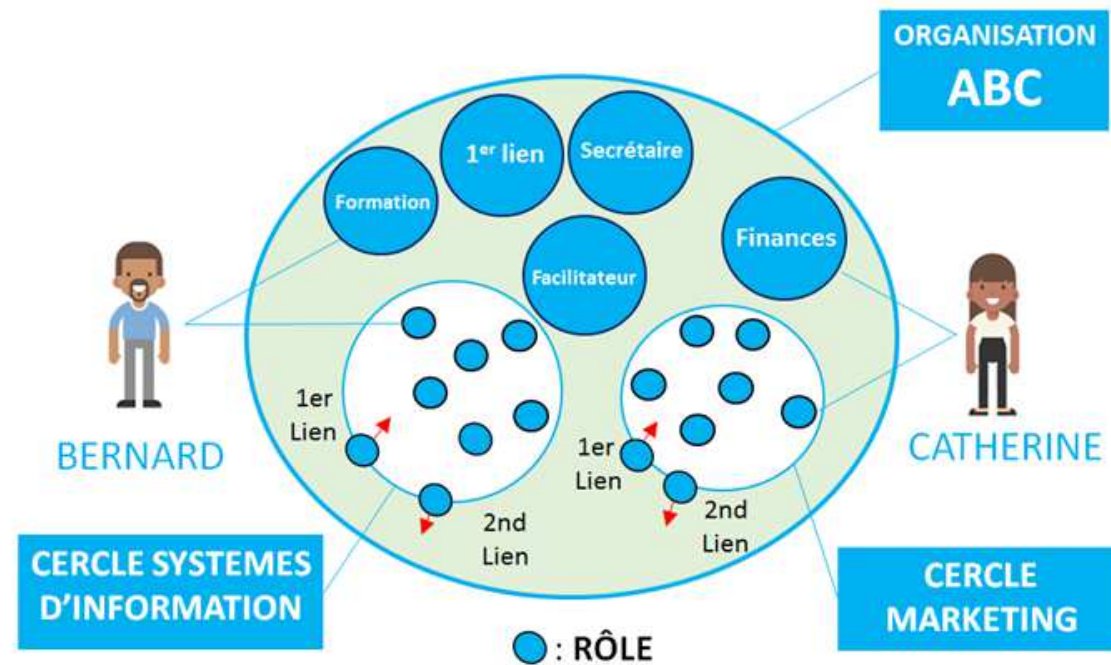
# Holacratie : Comment

- ★ 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



# Holacratie : Rôle

- ★ 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

# 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
- ★ <https://sociocracy30.org/>
- ★ Libre de droits
- ★ Règles fondamentales. :
  - Décisions
  - Les cercles
  - Le double lien
  - Election sans candidat

# Sociocratie : Décisions

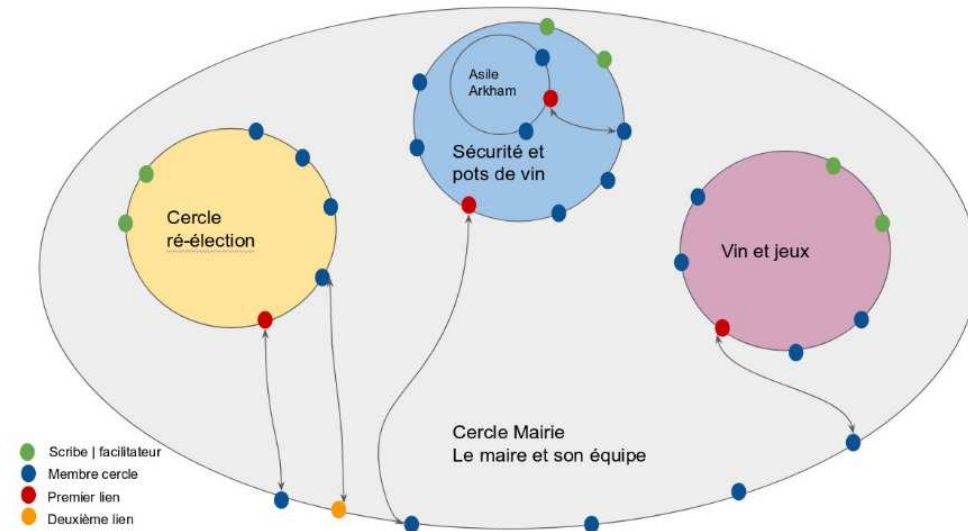
- ★ Chaque décisions est prise par consentement
  - Sauf les décisions quotidiennes
  - Quelles décisions échappent à la règle : décidés par consentement
- ★ Consentement = 0 objection
- ★ Objection recevable que si :
  - Empêche la personne de réaliser son activité
  - La personne qui l'émet participe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





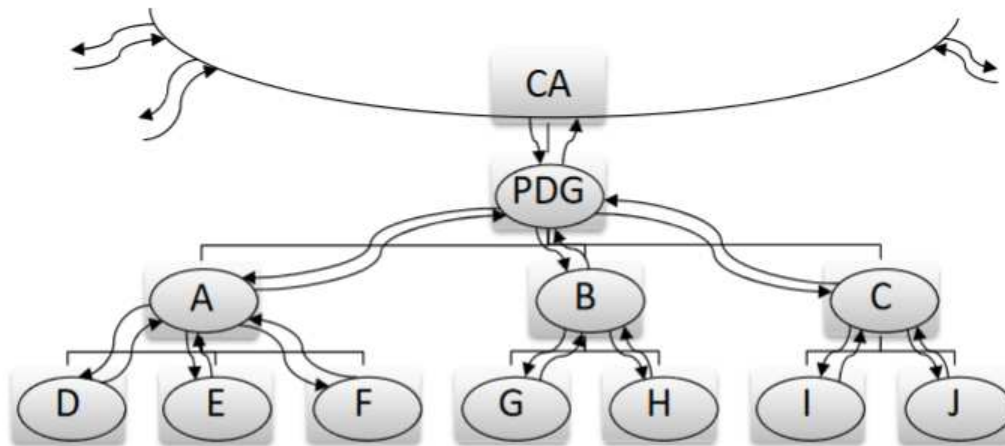
# Sociocratie : Les cercles

- ★ 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 : 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

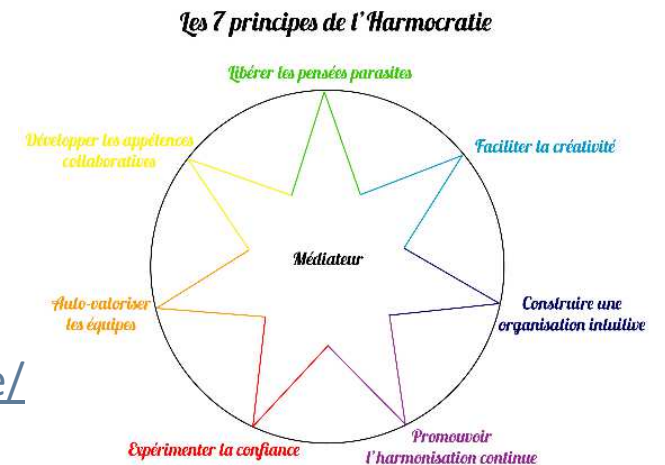
# Harmocratie

# Harmocratie : 7 principes

- ★ Harmocratie : pouvoir de l'harmonie
- ★ Loïc Leofold
- ★ <https://loicleofold.com/2014/07/24/les-7-principes-de-lharmocratie/>

## 1. Expérimenter la confiance :

- Transparence
- Cohérence entre actes et paroles
- Compatibilité de l'éthique personnelle et collective
- Gestion positive de l'erreur



# Harmocratie : 7 principes

## 2 Auto-valoriser les équipes

- Apporter de la valeur à l'entreprise et aussi à chaque individuel
- 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 : 7 principes

## 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

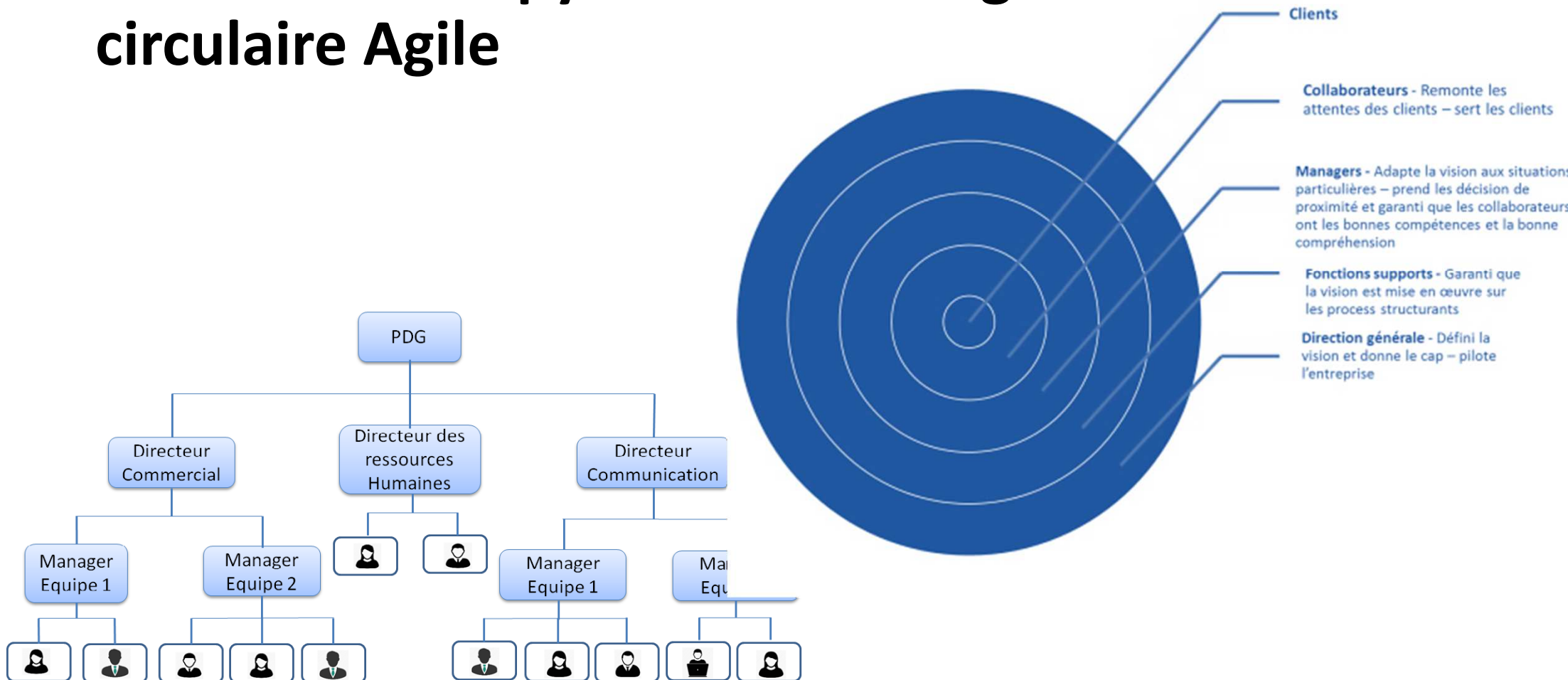
# L'entreprise Agile



# L'état d'esprit 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

# De la structure pyramidale à l'organisation circulaire Agile



# Exemple Agile : Spotify

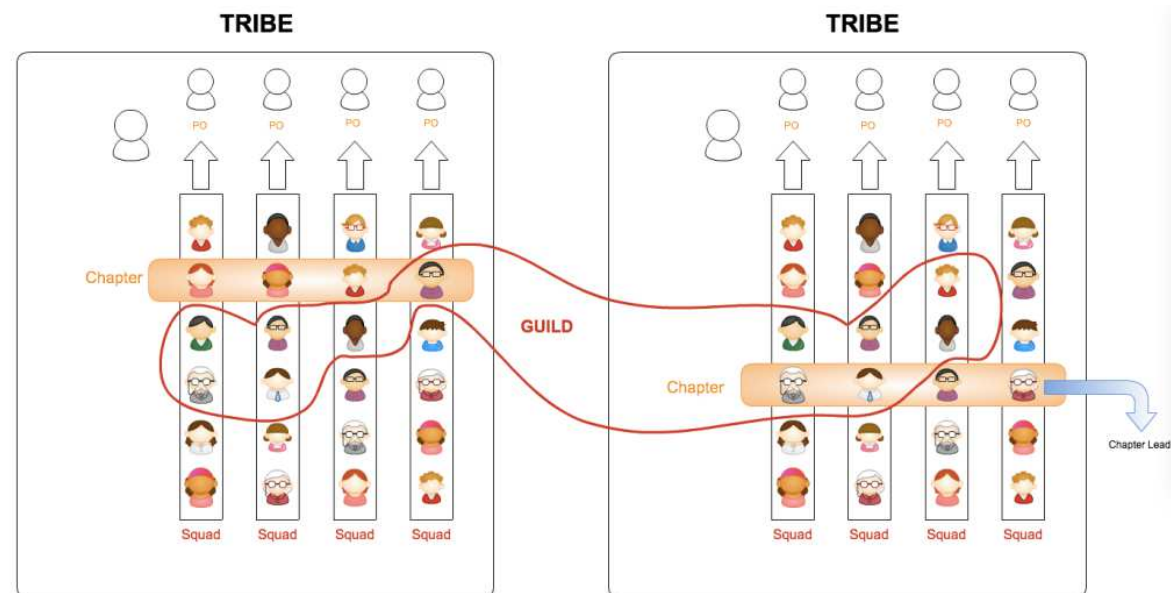
★ <https://thebaroudeursblog.com/2017/09/04/spotify-une-grande-entreprise-qui-sait-rester-agile/>

★ 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

# 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, ...)

# Coworkation : coworking + vacation

★ [Surf Office](#), [Kantoot Karavaan](#), [HackerParadise](#), [Mutinerie Village Coworkation](#), etc



Digital Competence. Made of People. **digicomp**

# Conclusion

# 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



# 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



# Pour que cela marche

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

# Conseils

- ★ Commencer par un site pilote
  - Rassurer
  - 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

# Conclusion

- ★ Equilibre entre :
  - Structure / Autonomie
  - Délégation / Autorité
  - Transparence / Confidentialité
  - Protection / Liberté
  - Avantages / inconvénients
- ★ Droit à l'erreur
- ★ Respect
- ★ Formation continue



# Un peu plus !

- ★ RTS : <https://www.rts.ch/info/suisse/9110804-le-management-sans-chef-se-repand-dans-les-entreprises-suissees.html>
- ★ RTS : <https://www.youtube.com/watch?v=CCPZ7fqBJE0&t=325s>
- ★ Lecture : <http://www.verbatim-marketing.com/le-voyage-inverse-de-lentreprise-a-la-tribu/>
- ★ Lecture : [https://www.digicomp.ch/blognews/2018/10/25/la-collaboration-avant-lefficacite?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=1118&utm\\_content=collaboration-avant-efficacite](https://www.digicomp.ch/blognews/2018/10/25/la-collaboration-avant-lefficacite?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=1118&utm_content=collaboration-avant-efficacite)
  
- ★ **Georges Fontaines, PDG de l'entreprise Techné** : <https://www.youtube.com/watch?v=BUZ8be-BCyk>
- ★ **Lumca inc. - Entreprise libérée - Témoignage d'Alex Gagnon** : <https://www.youtube.com/watch?v=GiYRLAVmeDU>
- ★ **l'holacratie, magasin de bricolage** : <https://www.youtube.com/watch?v=F7o3axPQBQ0>
- ★ **Entreprise libérée - Stanislas Desjonquères - PME – Management (1heure)** <https://www.youtube.com/watch?v=UeGgFgMhn0M>
- ★ **PSA sur leur transformation agile (50 min)**: <https://www.youtube.com/watch?v=HFIS-WXtJz0>

[patrick.hauser@proj.ch](mailto:patrick.hauser@proj.ch)  
[romandie@digicomp.ch](mailto:romandie@digicomp.ch)

