

simplex



Intention



« Aujourd'hui, en tant que dirigeant

- J'ai des clés de lecture du contexte actuel,
- Je dispose de clés pour impacter positivement mon organisation,
 - Au-delà des outils
 - Approche pragmatique
 - Amélioration continue
- J'ai un plan d'action pour démarrer. »



Au menu

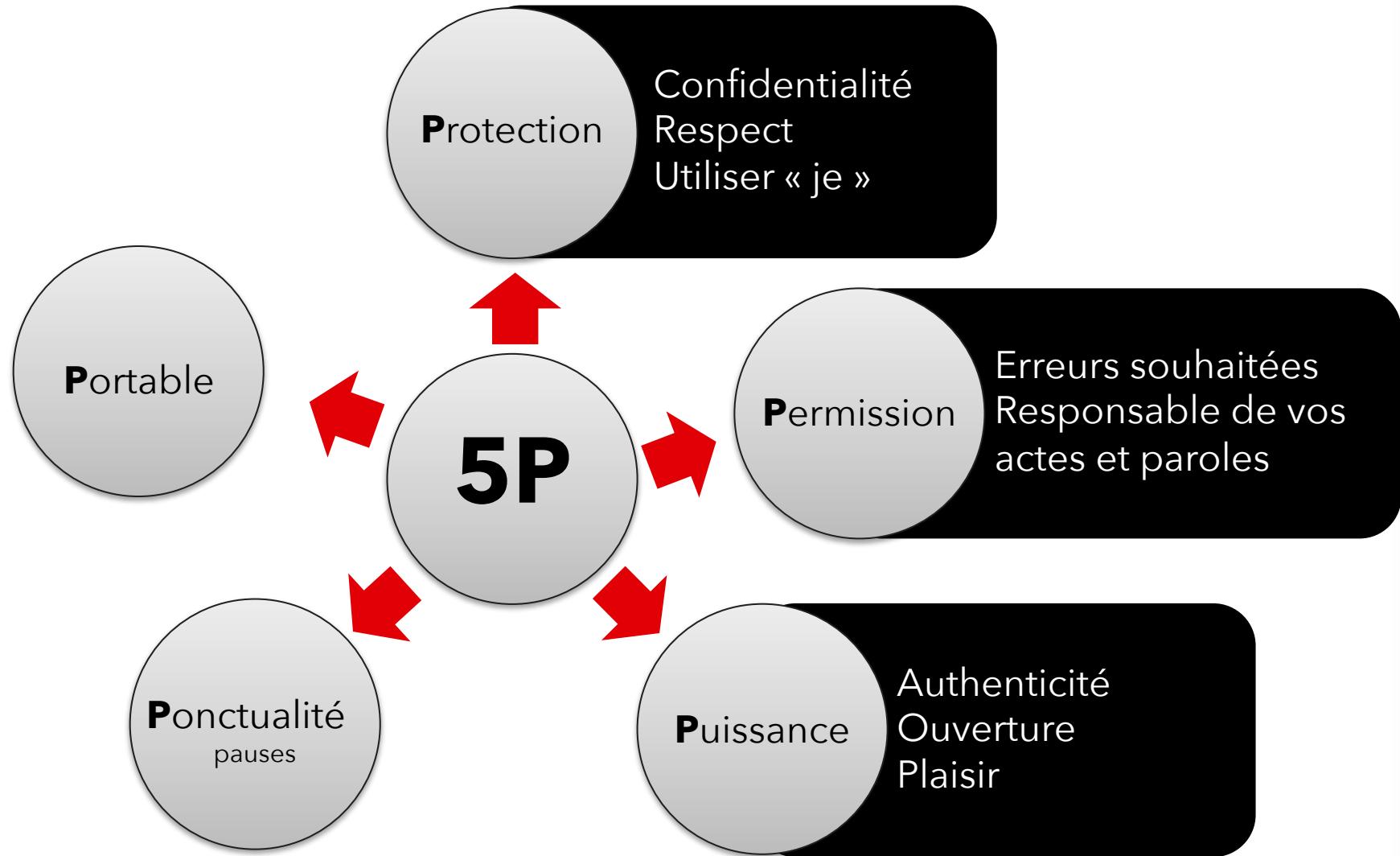


La vulnérabilité, une opportunité	30
Diriger dans l'incertitude	60
Coacher mon organisation	45
Organisation apprenante	45
Synthèse	30
Démo plutôt que des mots	60



Chaque item est servi avec une un apport théorique et une mise en pratique

Cadre



Pauses

- 1. Partages**
- 2. Synthèse**
- 3. Temps de réflexion personnel**

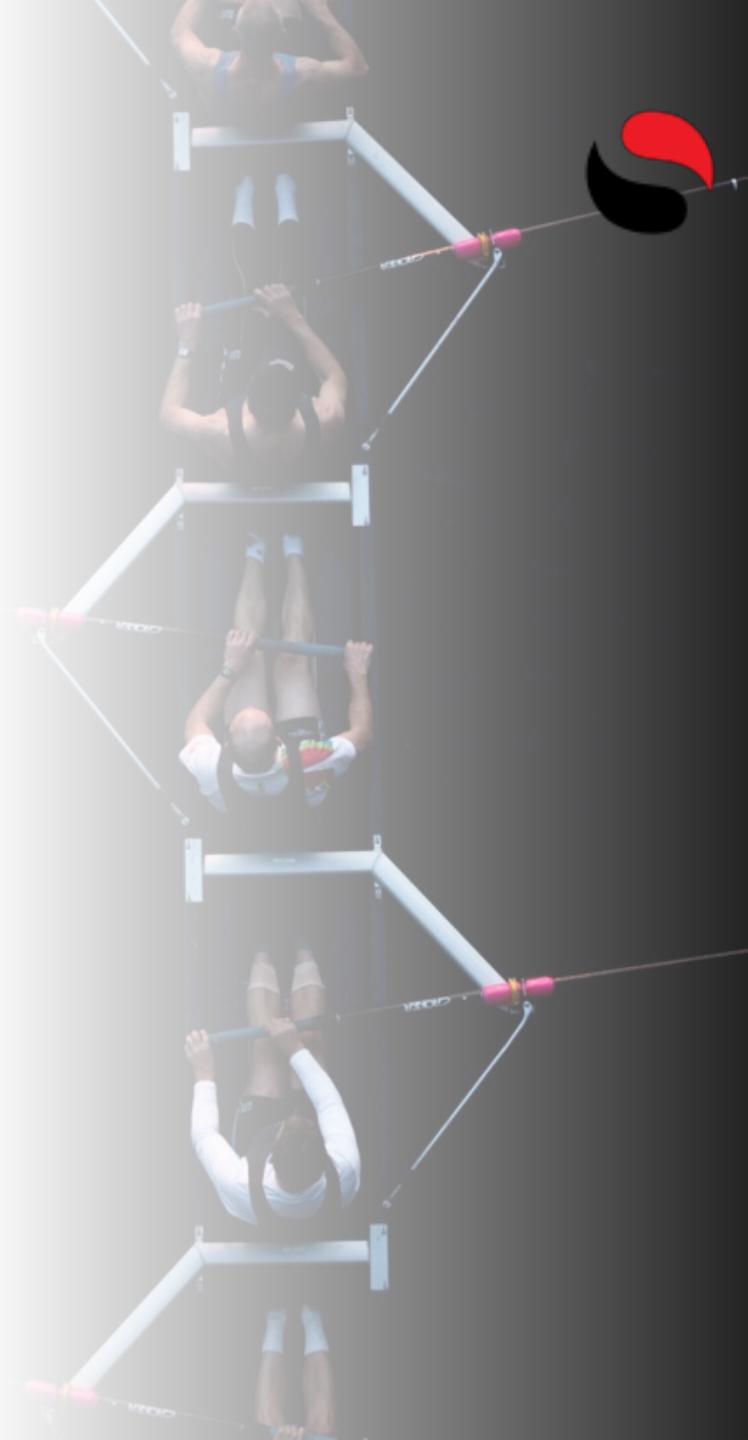
Vous disposez d'un pan de mur pour vous.

Il y aura des moments dédiés pour aller l'alimenter.

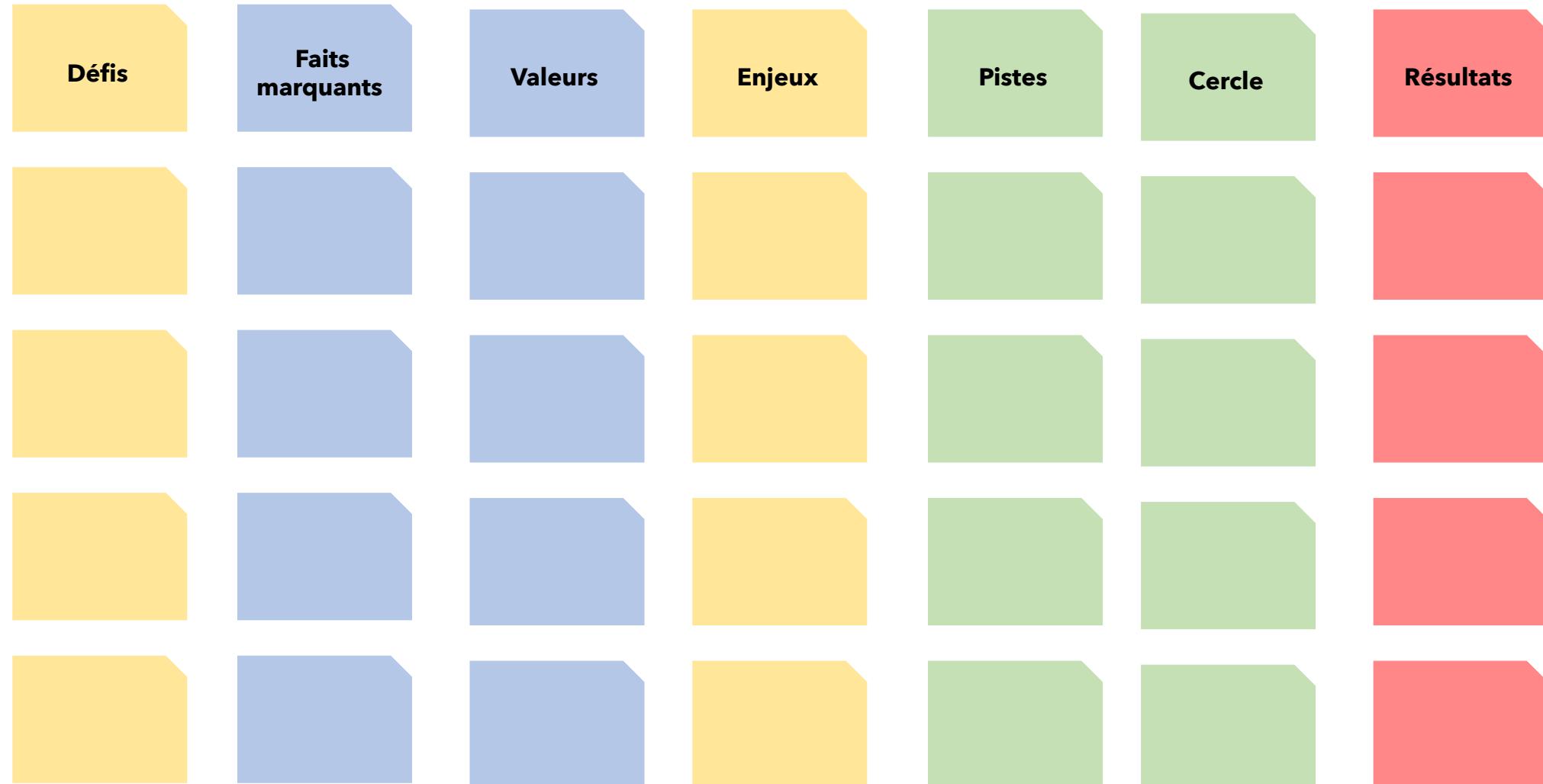
Prenez des post it et notez vos idées au fur et à mesure.

Autorisez-vous à changer vos habitudes : faire des dessins, niveau de langage ...

Vous n'aurez pas le temps de tout faire, l'objectif est d'initialiser votre réflexion.



Bienvenues



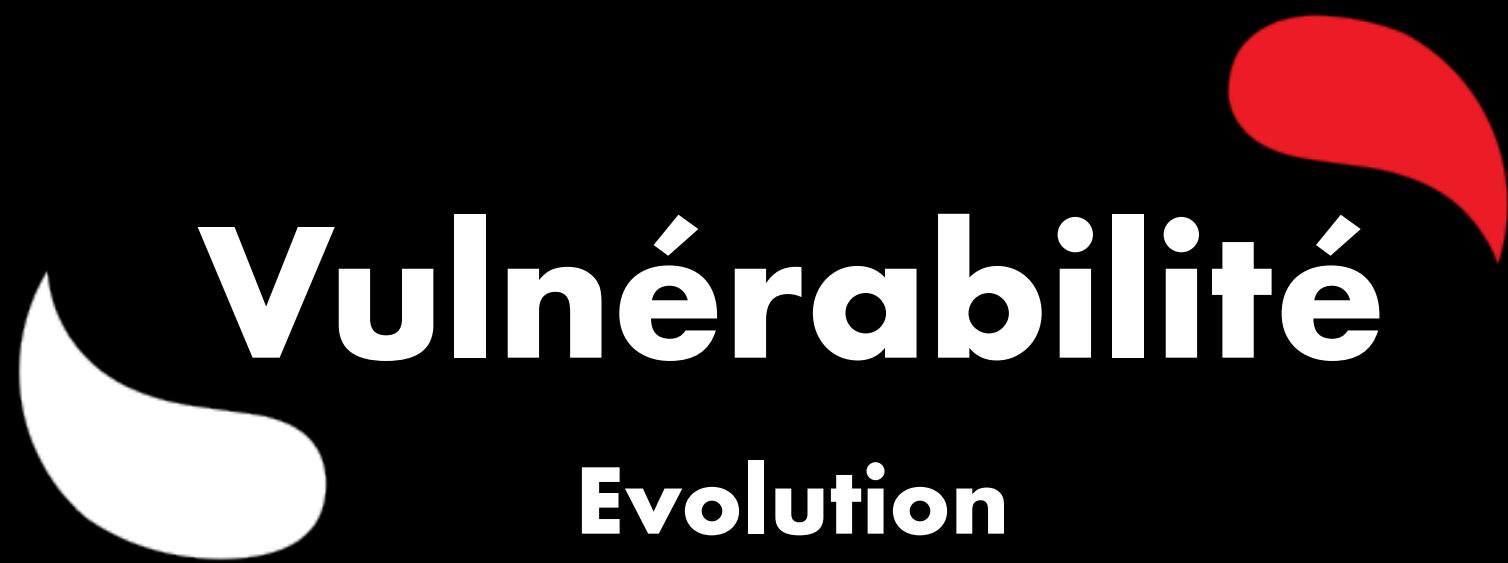


**Faits
marquants**

Valeurs



Vulnérabilité



Vulnérabilité Evolution

Evolution technologique



Test #1 : Wed 3rd. §4.4-7.3



$$\text{thus } x = \sqrt{a - x^2}$$

$$\therefore \sqrt{a - x^2} = a \cos \theta$$

$$\text{If } x = a \sin \theta$$

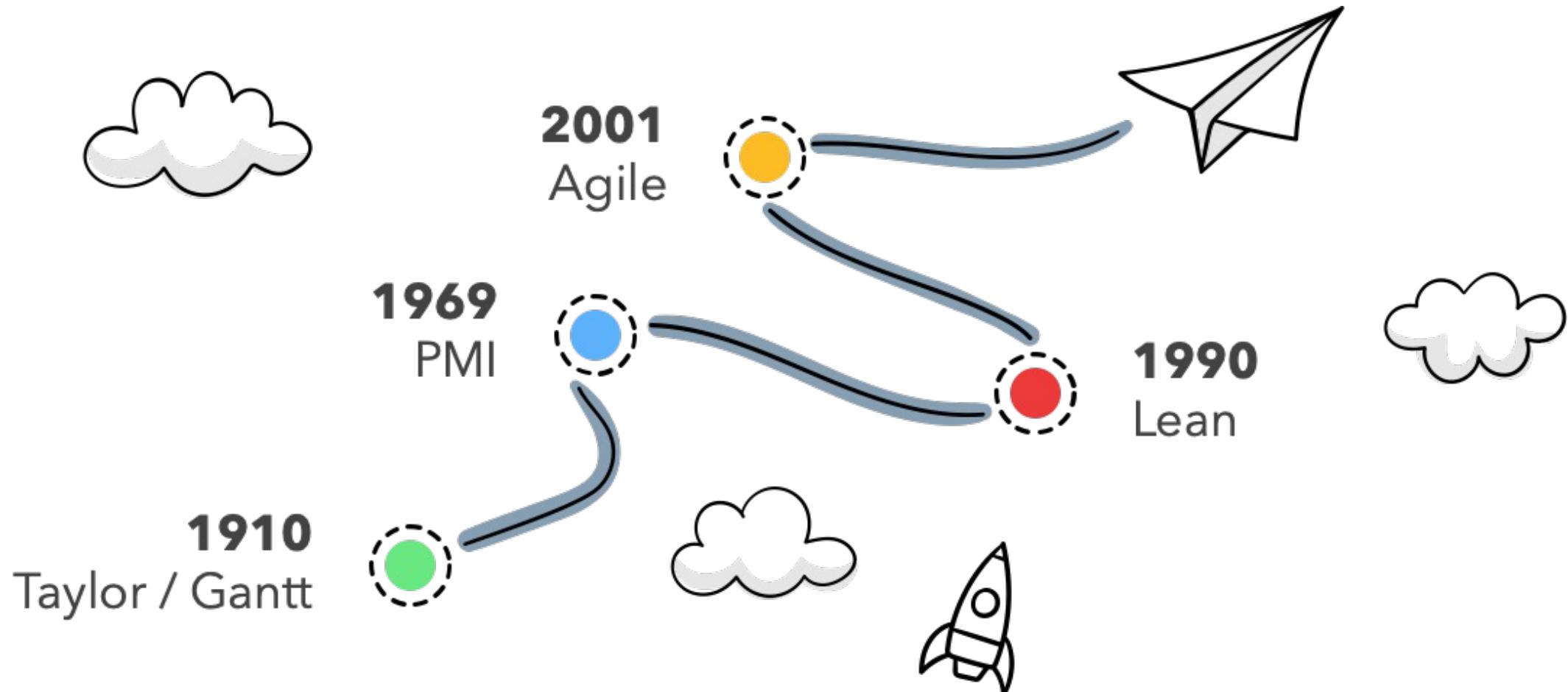
$$\text{then } dx = a \cos \theta d\theta$$

$$\text{eg } \int x^5 \sqrt{9-x^2} dx \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{let } x = 3 \sin \theta \\ dx = 3 \cos \theta d\theta \end{array} \right.$$
$$= \int (3 \sin \theta)^5 (3 \cos \theta) 3 \cos \theta d\theta \quad \sqrt{9-x^2} = 3 \cos \theta$$
$$= 3^7 \int \sin^5 \theta \cos^4 \theta d\theta$$

$$= 3^7 \int \sin \theta (\sin^2 \theta)^2 \cos^4 \theta d\theta$$
$$= 3^7 \int (-\cos^2 \theta)^2 \cos^2 \theta \sin \theta d\theta$$
$$= 3^7 \int (\cos^4 \theta - 2 \cos^4 \theta + \cos^6 \theta) \sin \theta d\theta$$
$$= 3^7 \left(-\frac{1}{3} \cos^3 \theta + \frac{2}{5} \cos^5 \theta - \frac{1}{7} \cos^7 \theta \right) + C$$

$$= 3^7 \left(-\frac{1}{3} \left(\frac{\sqrt{9-x^2}}{3} \right)^3 + \frac{2}{5} \left(\frac{\sqrt{9-x^2}}{3} \right)^5 - \frac{1}{7} \left(\frac{\sqrt{9-x^2}}{3} \right)^7 \right) + C$$
$$= -27(9-x^2)^{\frac{3}{2}} + \frac{18}{5}(9-x^2)^{\frac{5}{2}} - \frac{1}{7}(9-x^2)^{\frac{7}{2}} + C$$

Gestion de projets



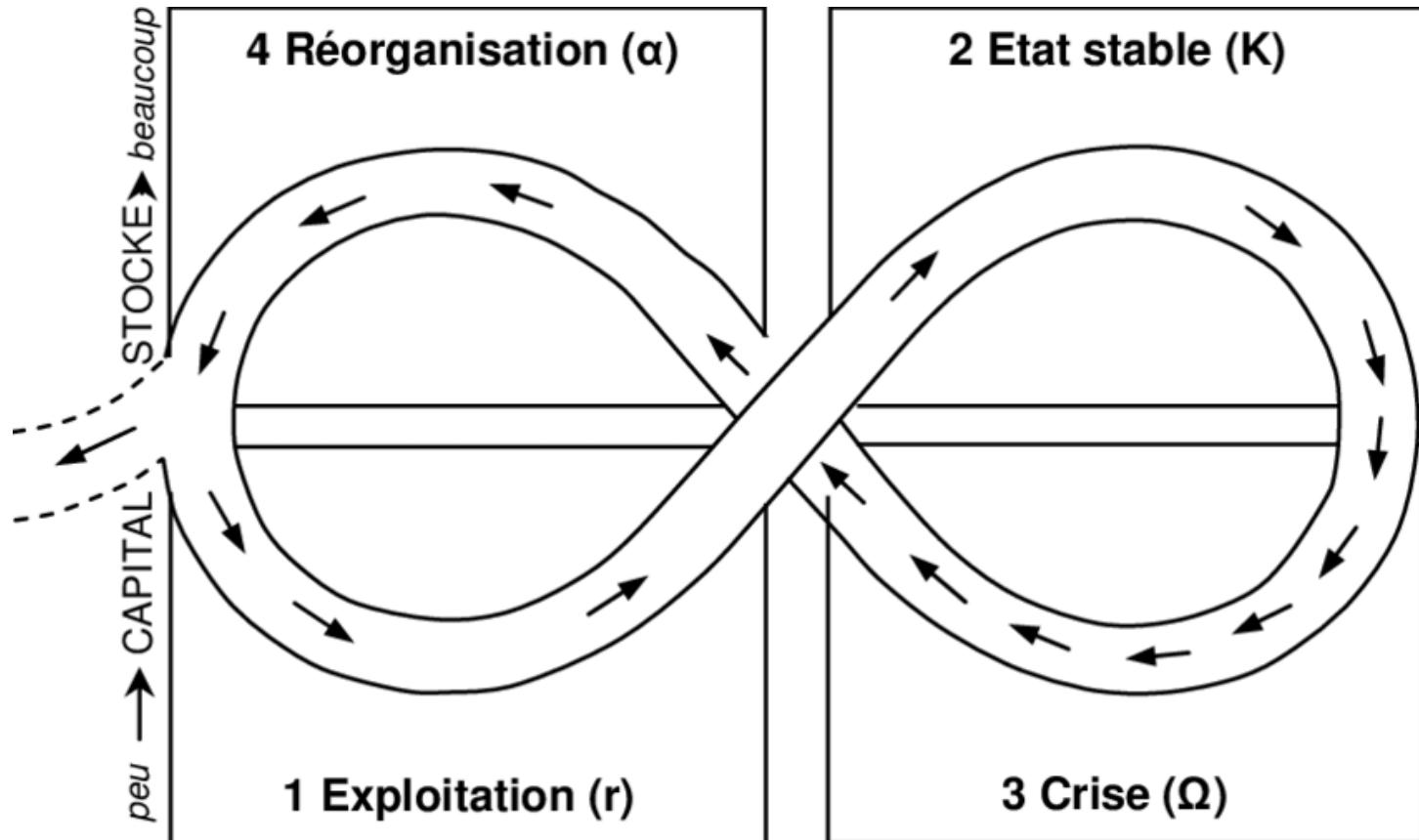
Cycles adaptatifs & Panarchie



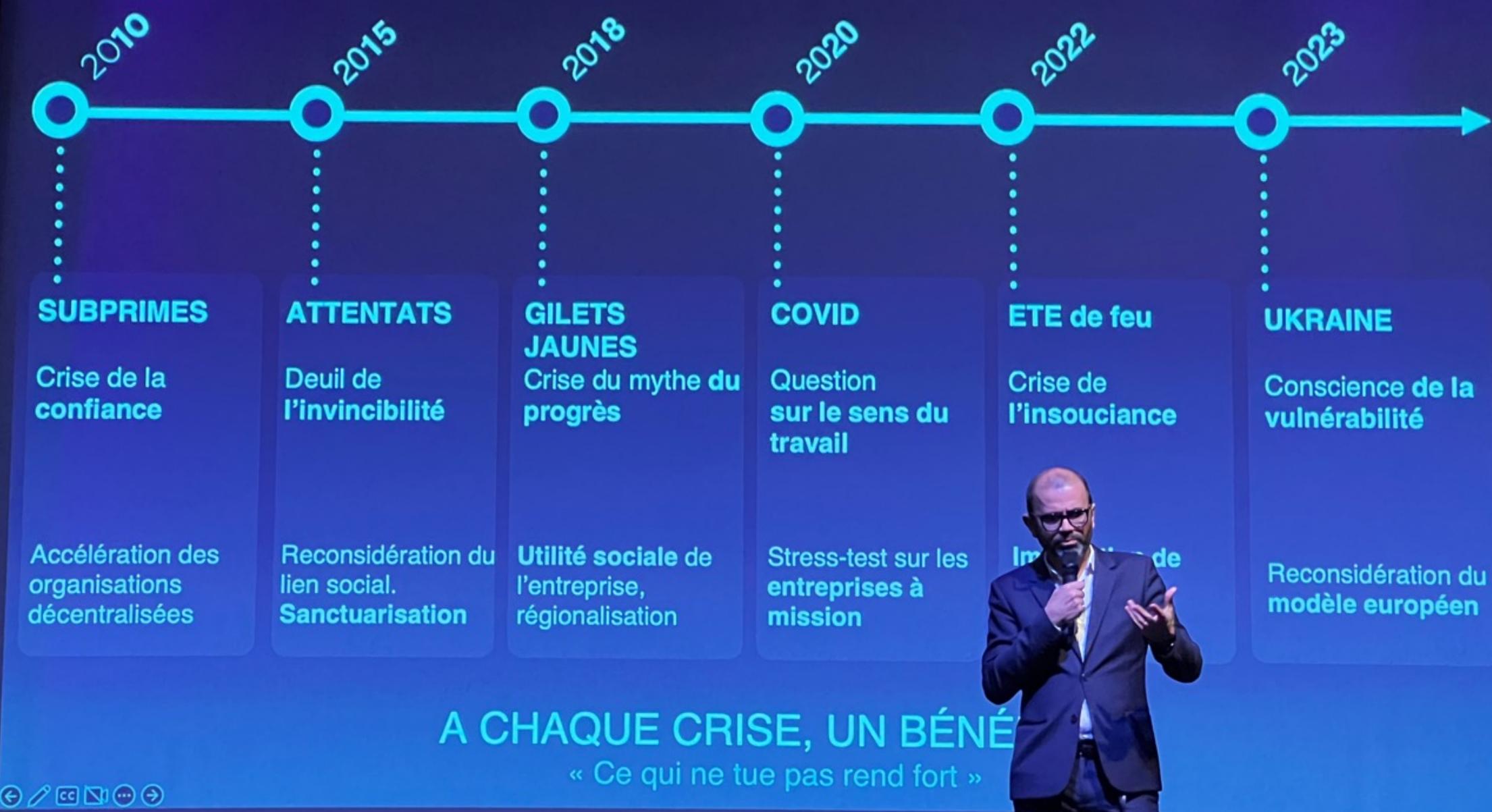
Réorganisation

2 types de changement possibles :

- Adaptation : réaction à un stress ou à une perturbation qui ne remet pas en cause le système »
- Transformation implique un changement de système, le fonctionnement initial n'étant plus acceptable.



Crise sanitaire, financière, énergétique, dérèglement climatique ...
Attractivité, rétention, "Grande démission", quiet quitting,
télétravail ... Nouvelles technologies, nouveaux usages,
transformation digitale, GPEC ... Mixité et égalité professionnelle,
empreinte environnementale, performance économique,
excellence opérationnelle, RSE ...



« Nous rentrons dans l'économie de la considération »

Qualité du lien, qualité du relationnel, le sens, l'écoute, le partage ... qui sont des conséquences de ces crises

En quelques mots



Les espèces **vivantes** sont en **perpétuelle transformation**.

Une **organisation** est un organisme **vivant**.

La réalité évolue **plus vite que les pratiques**.



Au-delà de se transformer, nos organisations doivent adopter une **posture évolutive** qui accepte et intègre les changements dans sa gouvernance.

(R)évolution



Vulnérabilité

Evolution
VUCA

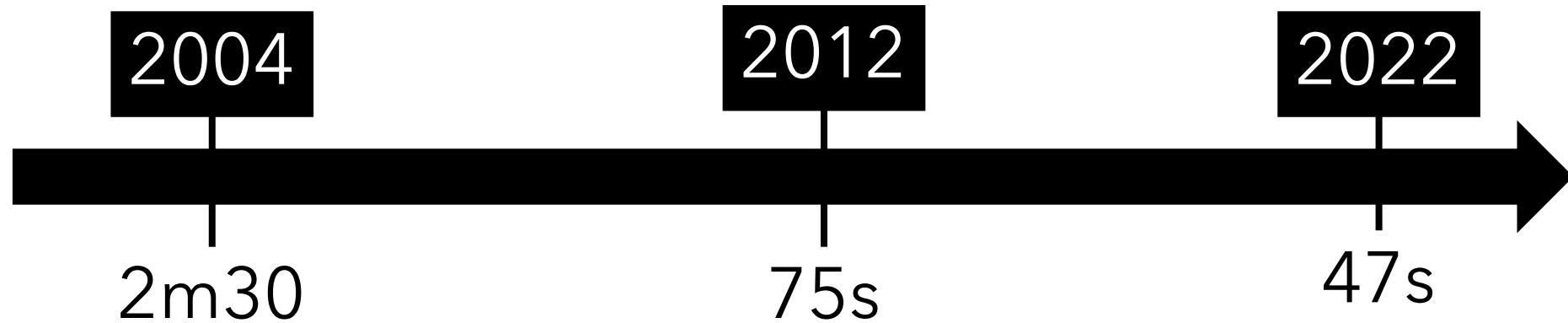
Electrique ou pas ?



Obsolescence des compétences



Niveau d'attention



2030



85%

des emplois de 2030
n'existent pas encore

2032



40%

des PDG pensent que leur entreprise
ne sera pas viable dans 10 ans
sans un changement radical de direction



Nous devons
vivre avec
l'incertitude.

Edgar Morin

VOLATILITÉ

- VITESSE
- CHANGEMENTS

Les faits

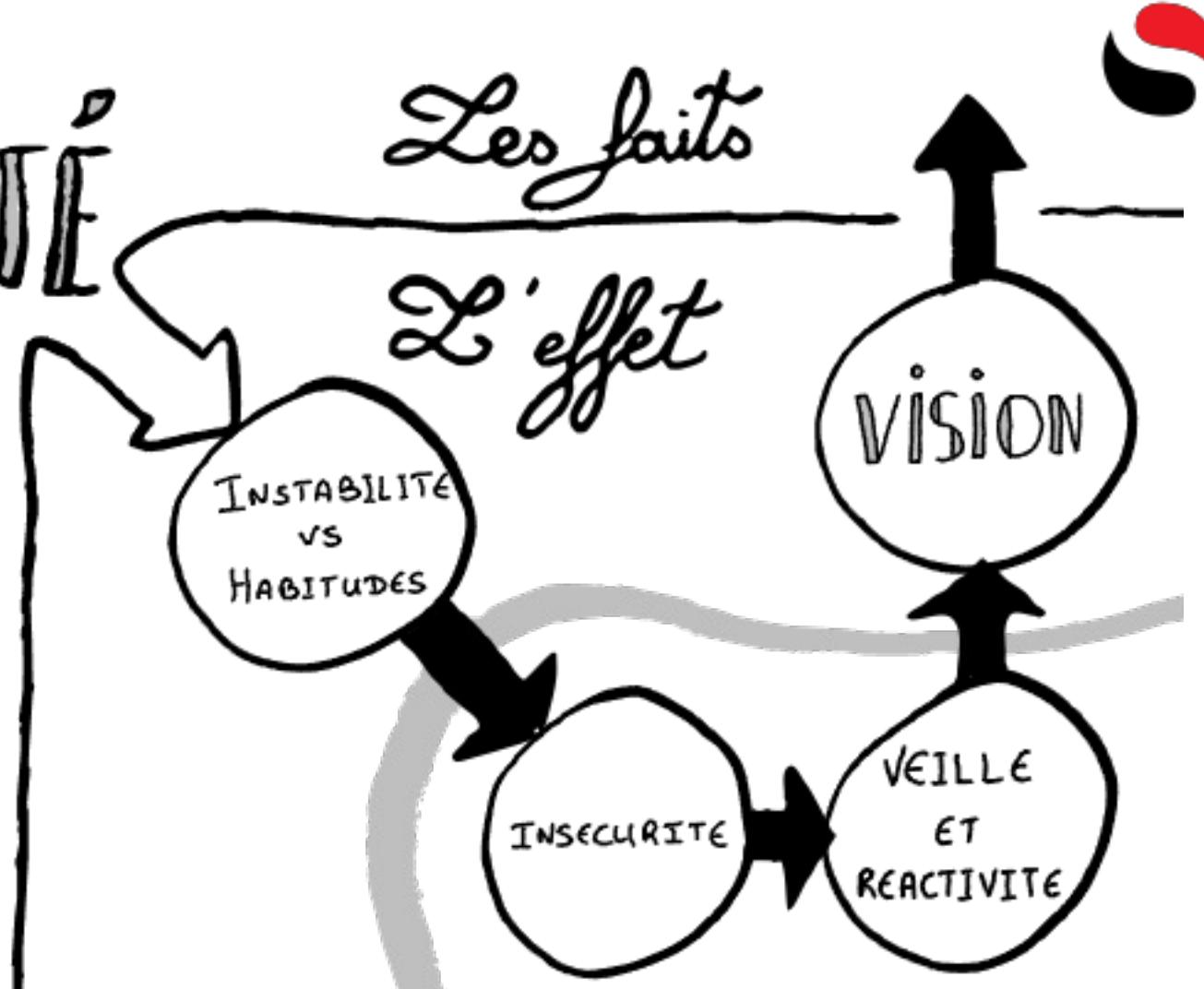
L'effet

INSTABILITÉ
vs
HABITUDES

VISION

INSECURITE

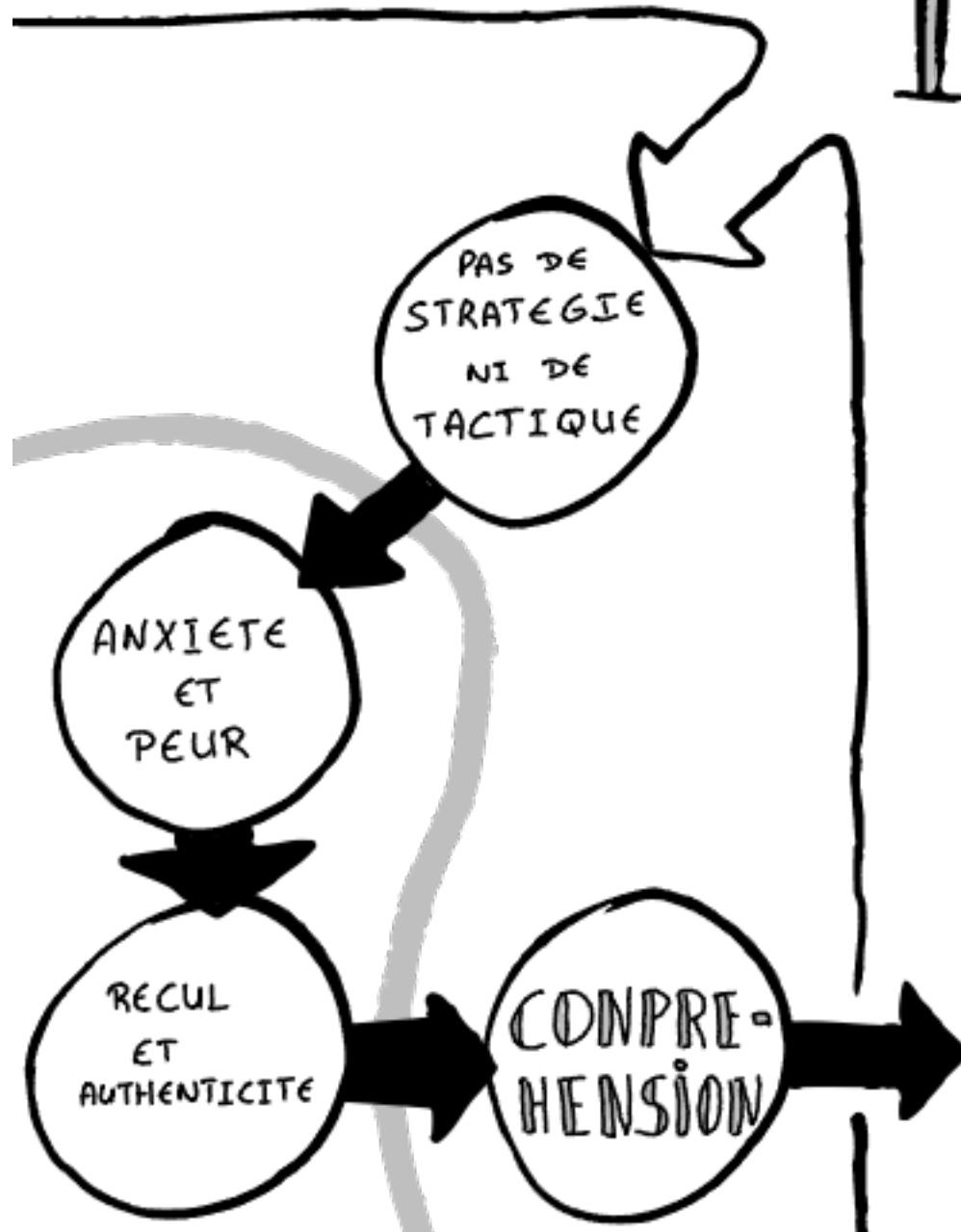
VEILLE
ET
REACTIVITE

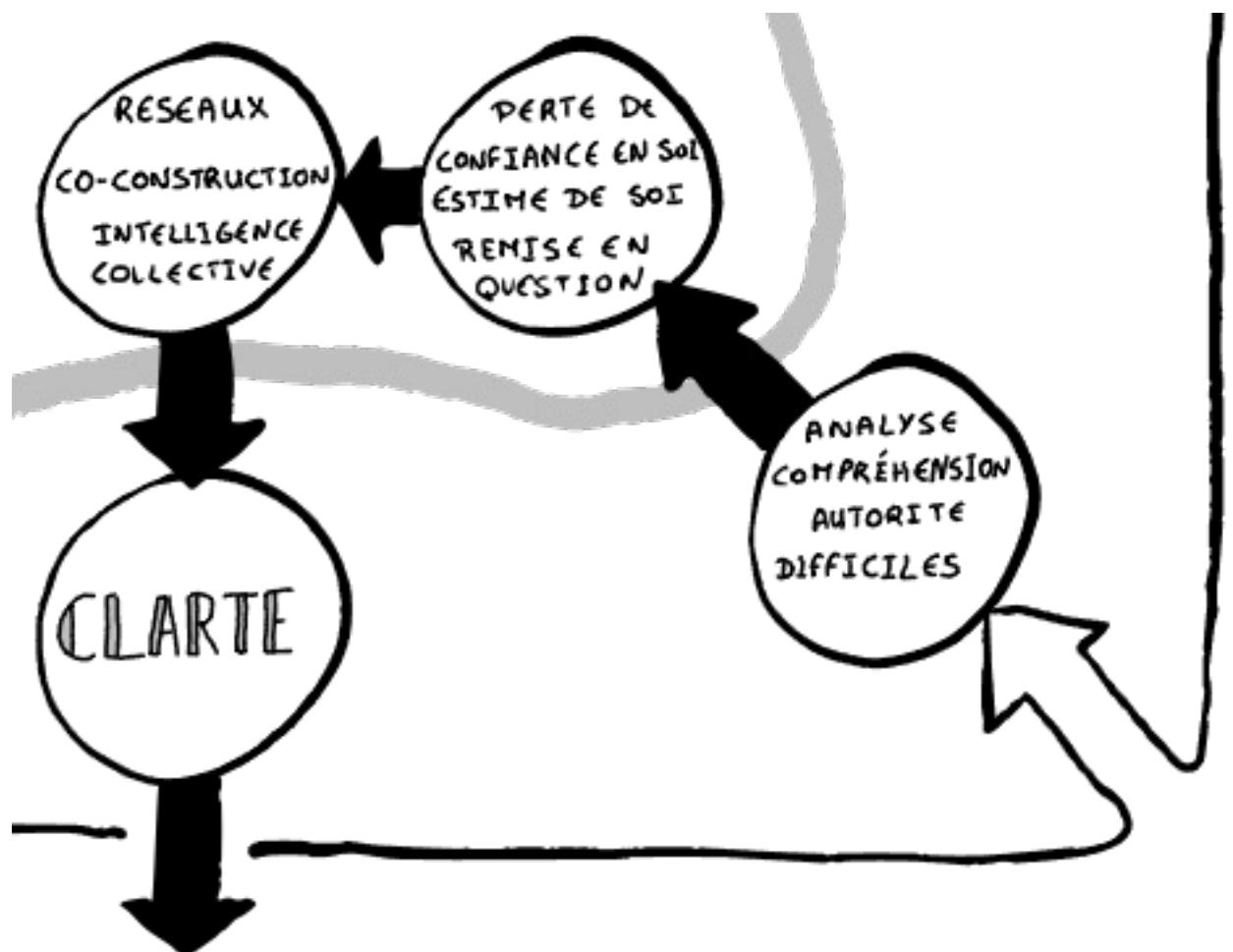




INCERTITUDE

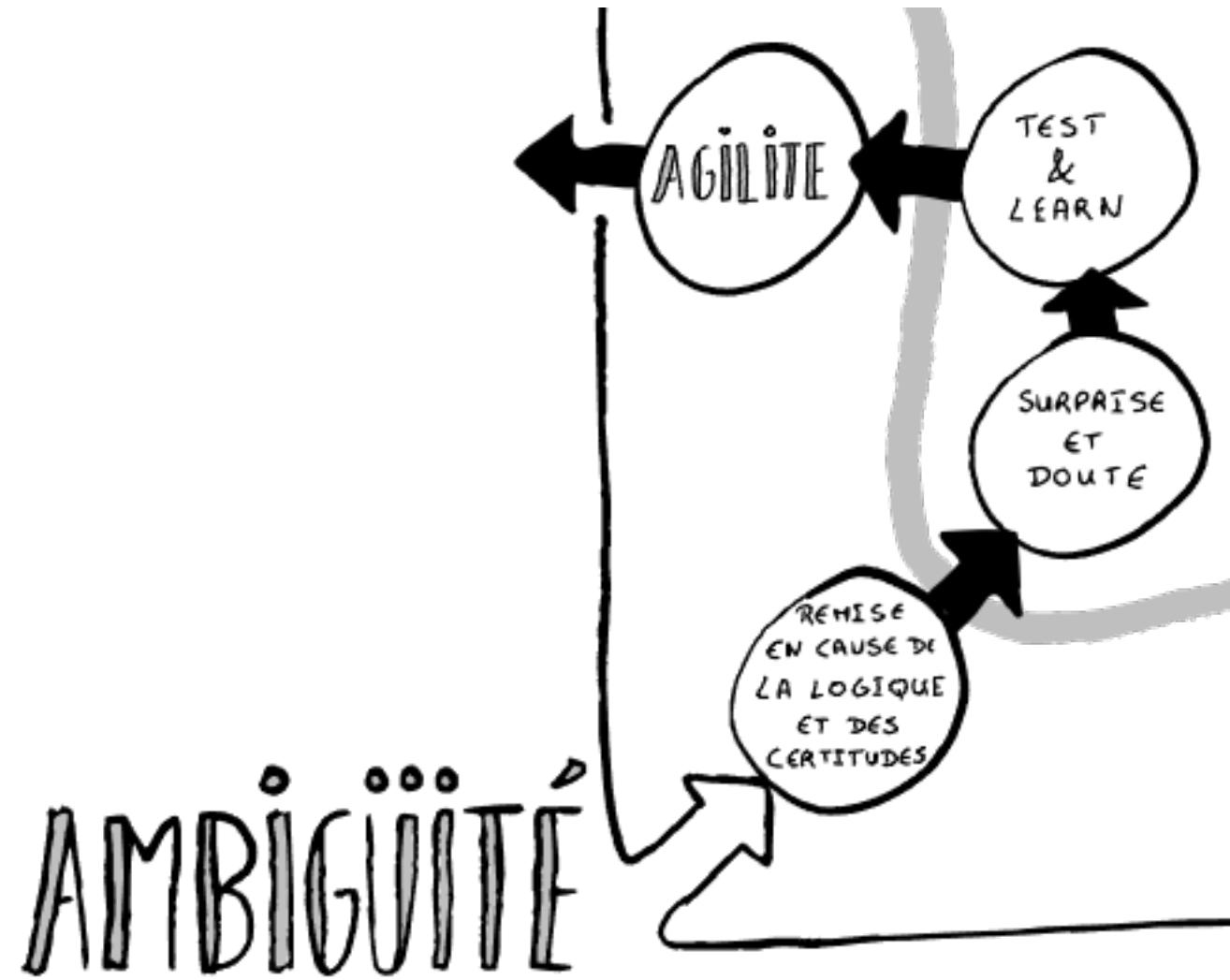
- IMPREVISIBILITE
- APPRENTISSAGE
A POSTERIORI

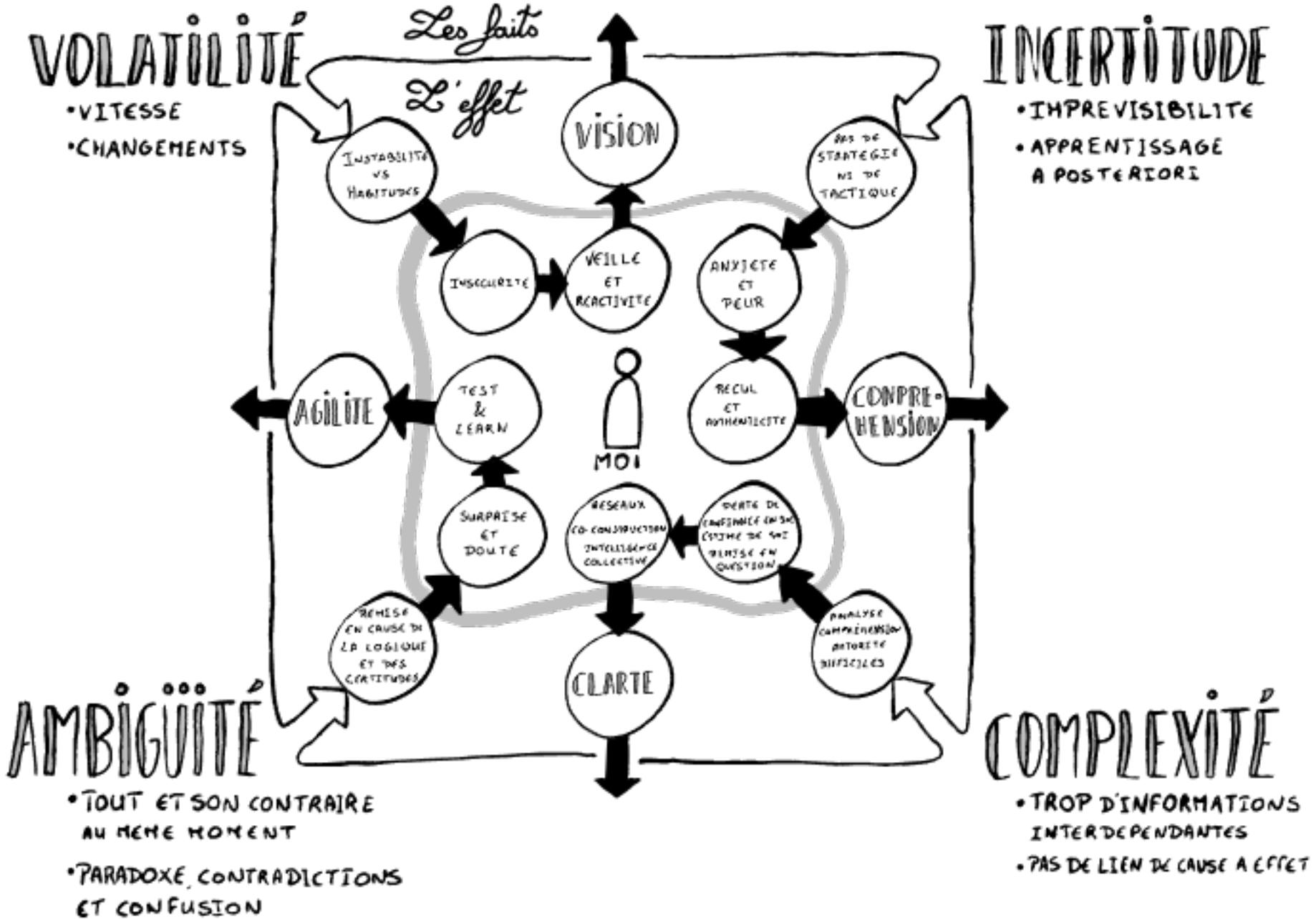




COMPLEXITÉ

- TROP D'INFORMATIONS INTERDEPENDANTES
- PAS DE LIEN DE CAUSE A EFFET





En quelques mots



Le monde actuel se caractérise par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambigüité. Nous sommes invités à développer :

- **Vision** : Veille et réactivité
- **Compréhension** : Recul et authenticité
- **Clarté** : Réseaux et intelligence collective
- **Agilité** : Exploration et apprentissage





Vulnérabilité

Evolution
VUCA
Complexité

Modèle Cynefin



Pas de lien de cause à effet direct

Complexé

Lien de cause à effet visible de manière rétrospective

Investiguer / Sentir / Répondre

Pratiques émergentes



Lien de cause à effet connu

Compliqué

Lien de cause à effet nécessite une expertise



Observer / Analyser / Répondre

Bonnes Pratiques / Good Practice

Chaos

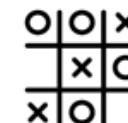
Pas de lien de cause à effet ou change rapidement

Agir / Sentir / Répondre

Nouvelles pratiques



Désordre



Evident

Lien de cause à effet évident et prévisible

Observer / Catégoriser / Répondre

Meilleure Pratique / Best Practice

Méthodologie adaptative

Méthodologie prédictive

En quelques mots



La complexité est liée au fait qu'il n'y a **pas de lien de cause à effet** direct, il peut être visible de manière rétrospective.



La **stratégie** à adopter est :

1. Investiguer
2. Sentir
3. Répondre

Méthodologie **adaptative, centrée sur la valeur**

« Expérimenter pour trouver l'organisation du travail de demain »



« On observe plusieurs problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises dont la nécessité de **relancer la dynamique de groupe** et la **fin des modèles fixes**.

Les salariés veulent créer du **sens**, pouvoir travailler où ils veulent, quand ils veulent et comme ils veulent. Ils ont besoin d'**autonomie** et de **flexibilité**. Plus de libertés et moins de contrôle. Ils ne veulent pas qu'on leur dise quoi faire, mais ont besoin d'un minimum de cadrage. Leur manager doit fixer les règles mais sans être sur leur dos. Cette **contradiction** peut être difficile à gérer.

On parle de management par le « care ». Prendre soin de l'individu, de sa santé et de son équilibre entre vie pro et perso devient un **enjeu** pour l'entreprise. La culture doit moins être orientée résultat et plus tournée sur le bien-être de ses salariés. Mais sans sacrifier sa performance.

C'est une **problématique complexe**, oui, mais pas insurmontable.

L'**expérimentation** peut être une solution. »

« Oser faire confiance »



« L'art de faire confiance parie sur les libertés et les aptitudes à fournir **la meilleure réponse à la mutation des choses**. Il implique une participation accrue de chacun à la constitution de la stratégie d'ensemble, valorise le temps de concertation et de réflexion sur sa propre pratique, dans l'idée que les suggestions ou hypothèses fournies sont le cœur d'**une réussite centrée tout autant sur l'efficacité que sur la capacité d'évoluer**. »



auto coaching

Evolution - Naturel / Vivre avec les changements

VUCA - Vision / Compréhension / Clarté / Agilité

Complexité - Stratégie : Investiguer / Sentir / Répondre



Evolution

Quels défis / changements / crises avons-nous vécu ?
Comment y avons-nous répondu ?
En quoi mon organisation a-t-elle évolué ?
Quels sont les défis actuels et a priori à venir ?
Dans quelles mesure mon organisation intègre voire anticipe les changements, ou bien est-ce qu'elle les subit ?

VUCA

Comment développer ma vision ?
Comment prendre plus de recul ?
Comment être plus authentique ?
Comment étendre mon réseau ?
Comment bénéficier de l'intelligence collective ?
Comment gagner en agilité ?
Comment mieux tester et intégrer les changements ?

Complexité

Comment investiguer des pistes ?
Comment évaluer chaque piste ?
Comment intégrer les pistes qui ont fait leurs preuves ?



**Diriger dans
l'incertitude**



Diriger dans l'incertitude

Pensée complexe

Outils



Outil	Maxime	François	Séverine	Florence	Olivier
Process Communication					
DISC					
Intelligence collective					
Co Développement					
Questionnaires 360°					
Coaching individuel					
Coaching collectif					
Coaching organisation					
Formations					
CNV					
...					



Outils



- Executive Education
<https://www.hec.edu/fr/executive-education/programmes-courts-executive>
- Développons vos compétences pour un monde nouveau
<https://www.thecamp.fr/academie-changement/nos-ateliers-formation>
- Stratège de la Transformation des Organisations
<https://exed.polytechnique.edu/formations/management/strategie-transformation-organisations>
- ...



Les écueils

Fascination par les systèmes et par la certitude :

- Penser aux chiffres et non aux individus
- Concevoir des systèmes humains au lieu de les faire émerger
- Se fier aux instructions plutôt qu'à la communication
- Essayer de contrôler le futur au lieu de le découvrir
- Pointer du doigt les choses ou les personnes comme étant la cause des problèmes

Diriger dans (et avec) la complexité



Management 3.0

- Répondez à la complexité par la complexité
- Utilisez des points de vue différents
- Assumez la subjectivité et la coévolution
- Volez et ajustez
- Attendez-vous à une dépendance par rapport au contexte
- Anticipez, explorer et adapter
- Raccourcissez le cycle de feedback
- Gardez vos options ouvertes

Edgar Morin

- Changez de paradigme
- Reliez (aller vers soi et vers les autres)
- Appliquez le principe d'irréductibilité
- Face à la contradiction, pensez dialogique
- Dépassez la controverse agent/structure par l'holographique
- Cherchez la récursivité en toute causalité
- N'ayez pas peur du désordre
- Devenez stratégies
- Toute action est aussi un pari
- L'autocritique est une hygiène quotidienne

En quelques mots



Pas de solution, méthode, outil, recette ni procédure pour répondre à la complexité.

Un système complexe ne se contrôle pas, nous avons toutefois de **nombreuses options (outils) pour le guider**.



Répondre à la complexité par la complexité :

Adopter une posture et un cadre qui intègre et tire les bénéfices de la complexité, des aléas, des changements

En 1 phrase



**Débrancher le GPS
Activer le GBS**



Gros Bon Sens

En 1 phrase



**Les réponses sont à
l'intérieur**

pas à l'extérieur





Diriger dans l'incertitude

Pensée complexe
Dirigeant 3.0

Dirigeant 1.0



Organisation ~ Machine

- Amélioration par la surveillance, la réparation et le remplacement des pièces
- Management scientifique : Planification descendante, structures et processus basés sur le commandement et le contrôle

Postulats

- Lien de cause à effet / prédictibilité des activités et tâches (évident / compliqué)
- Adapté aux tâches prévisibles et répétitives (~ approche industrielle)

→ **Performance mécanique**

→ **Créativité / Innovation / Résolution de problèmes (par des humains)**

Dirigeant 2.0

Organisation ~ somme d'individus

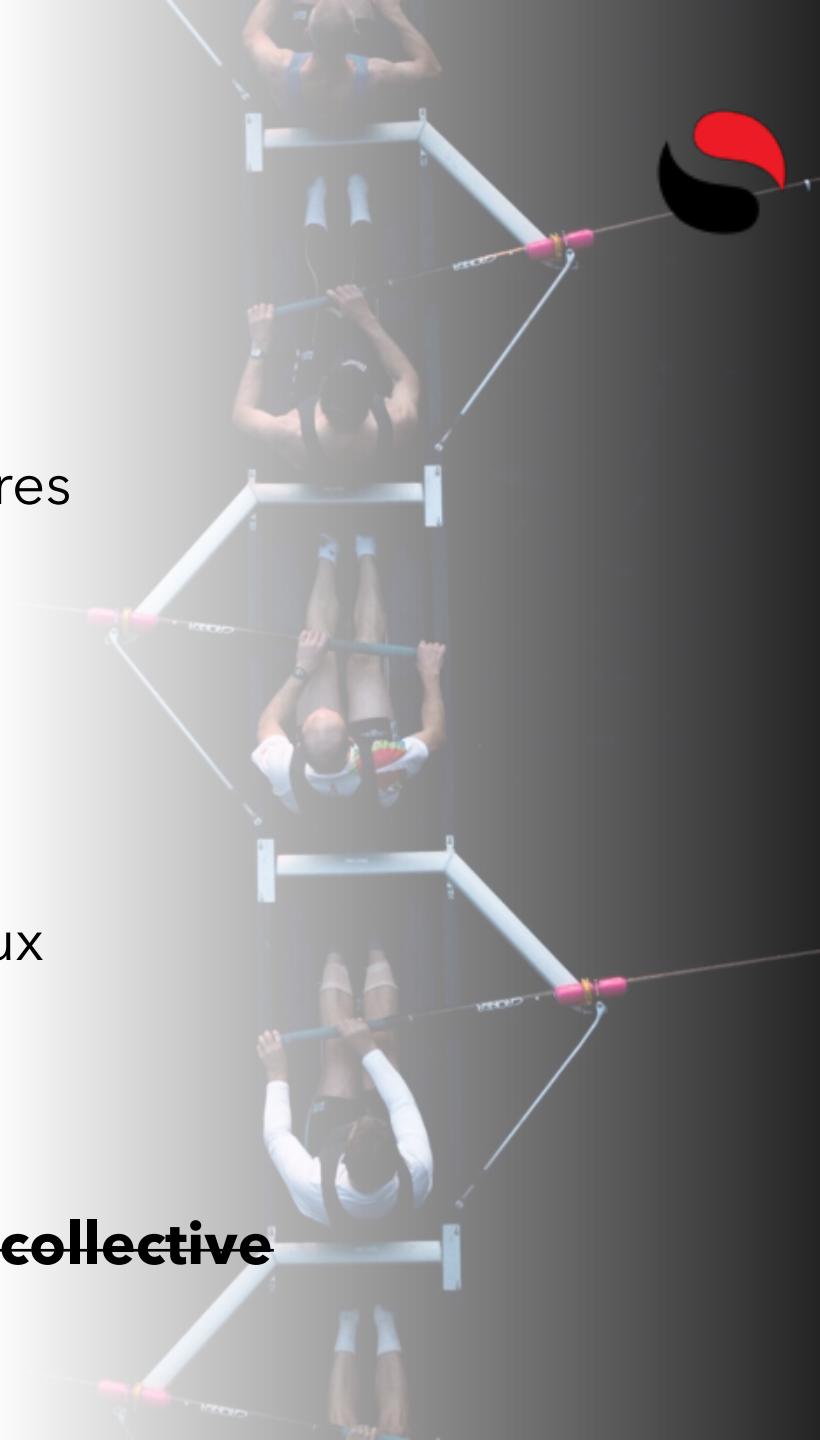
- Dirigeant = leader au service de la performance des autres
- Système hiérarchique / Performance individuelle
- Primes et Promotions
- Externalisation de tâches à faible valeur ajoutée

Hypothèses

- Les collaborateurs sont les atouts (outils) les plus précieux
- Optimisation de la performance individuelle

➔ **Performance individuelle**

➔ **Coopération / Performance collective / Intelligence collective**





Dirigeant 3.0



Organisation ~ Ville ou communauté

- Chacun est responsable de contribuer au succès
Collaborateurs ~ citoyens
- Quelques-uns sont responsables de l'ensemble
Dirigeant ~ maire
Fournir le cadre pour que chacun puisse vivre et s'épanouir dans l'environnement proposé

Hypothèses

- Chaque collaborateur peut contribuer au système en développant son potentiel

→ Développement et Performance individuelle & collective, innovation

→ Industrialisation

Dirigeant



Mon organisation est réglée comme une machine. J'organise et distribue les tâches en m'assurant de leur exécution.

Mon organisation est constituée de collaborateurs que j'accompagne dans leurs performances individuelles.

Mon organisation est un environnement dans lequel mes collaborateurs évoluent.

1.0

2.0

3.0

Un peu

Beaucoup

Passionnément

A la folie

En quelques mots



Un **dirigeant 3.0** considère chaque **collaborateur**

- **Responsable**,
- Capable de **contribuer au système**,
- Avec un **potentiel** qui lui est propre.



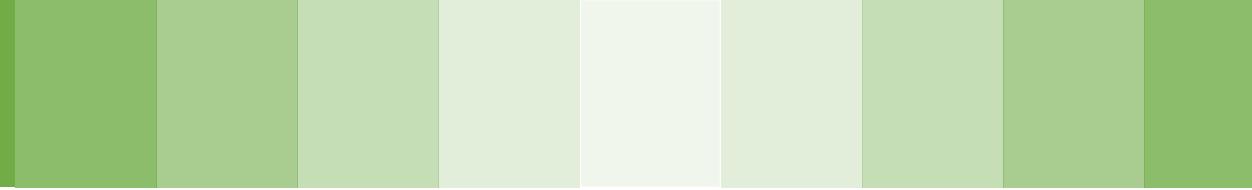
Un dirigeant 3.0 **crée et entretient l'environnement**
pour que chaque collaborateur puisse s'épanouir.

**Un Dirigeant 3.0 gère
le système, pas les individus**

A bien y penser ...



Les gens n'aiment pas le travail, le trouvent ennuyeux et l'éviteront s'ils le peuvent.



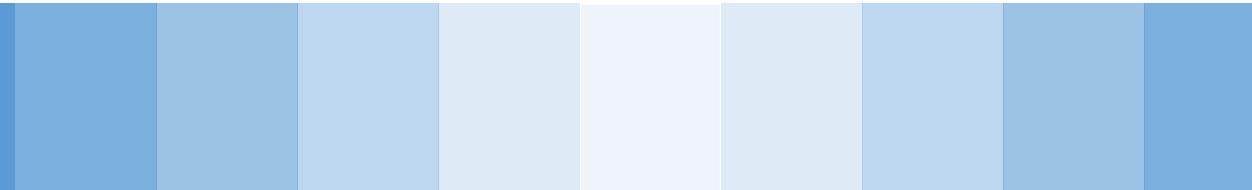
Les gens ont besoin de travailler et veulent s'y intéresser. Dans de bonnes conditions, ils l'apprécient.

Les gens doivent être forcés ou payés voire soudoyés pour faire des efforts.



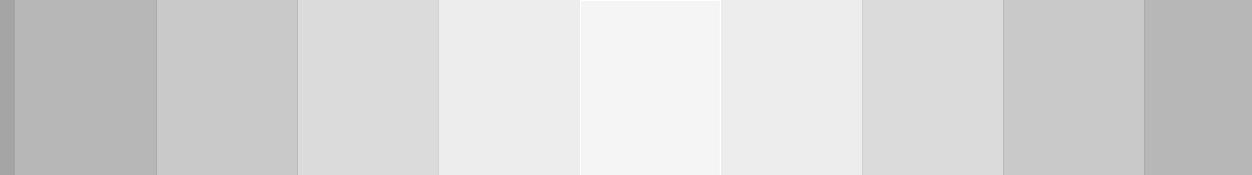
Les gens se dirigeront vers des objectifs qu'ils acceptent.

Les gens préfèrent être dirigés plutôt que d'accepter une responsabilité (qu'ils évitent).



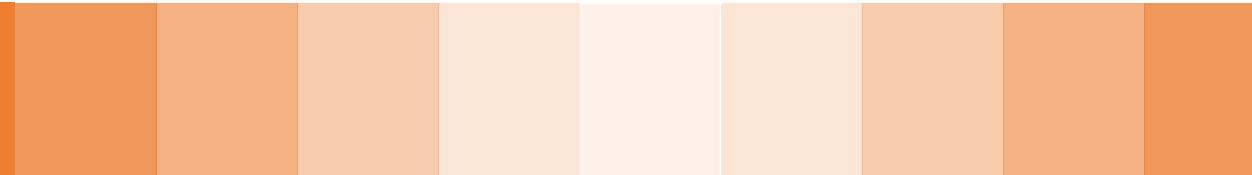
Les gens chercheront et accepteront la responsabilité avec les bonnes conditions.

Les gens sont principalement motivés par l'argent et la peur, leur sécurité de l'emploi.

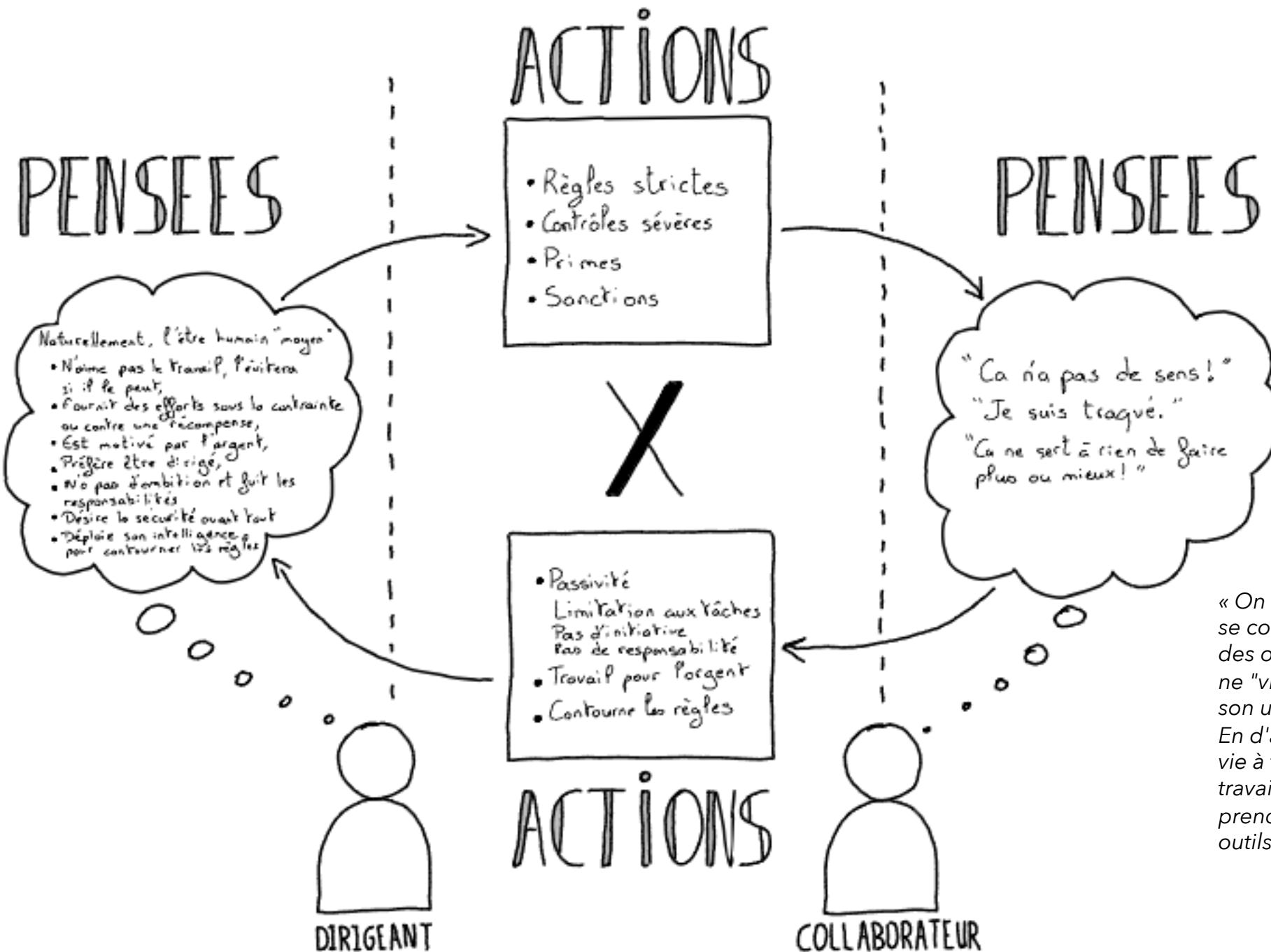


Dans de bonnes conditions, les gens sont motivés par le désir de réaliser leur propre potentiel.

La plupart des gens ont peu de créativité, sauf quand il s'agit de contourner les règles.

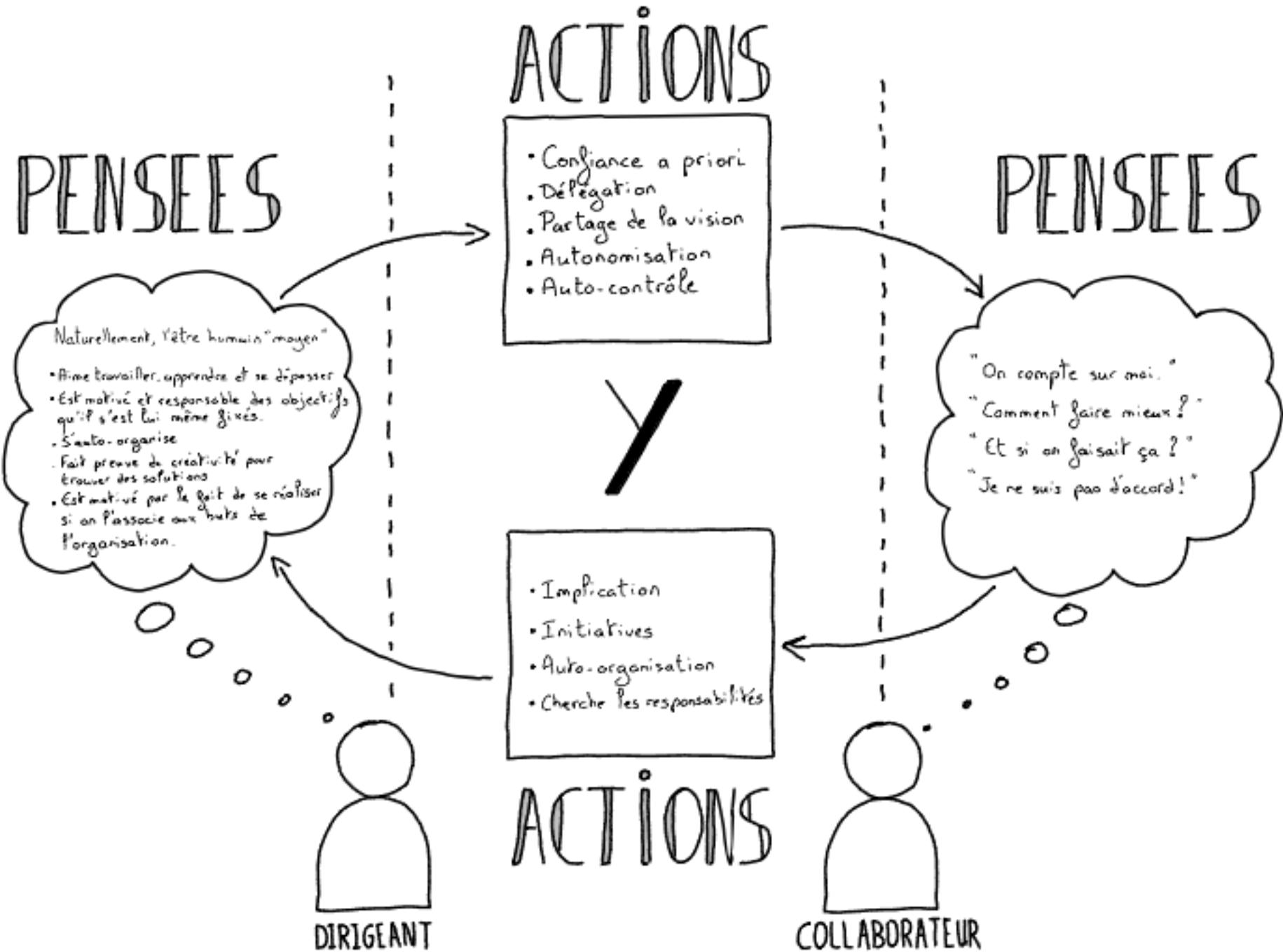


La créativité et l'ingéniosité sont largement distribuées et grossièrement sous-utilisées.



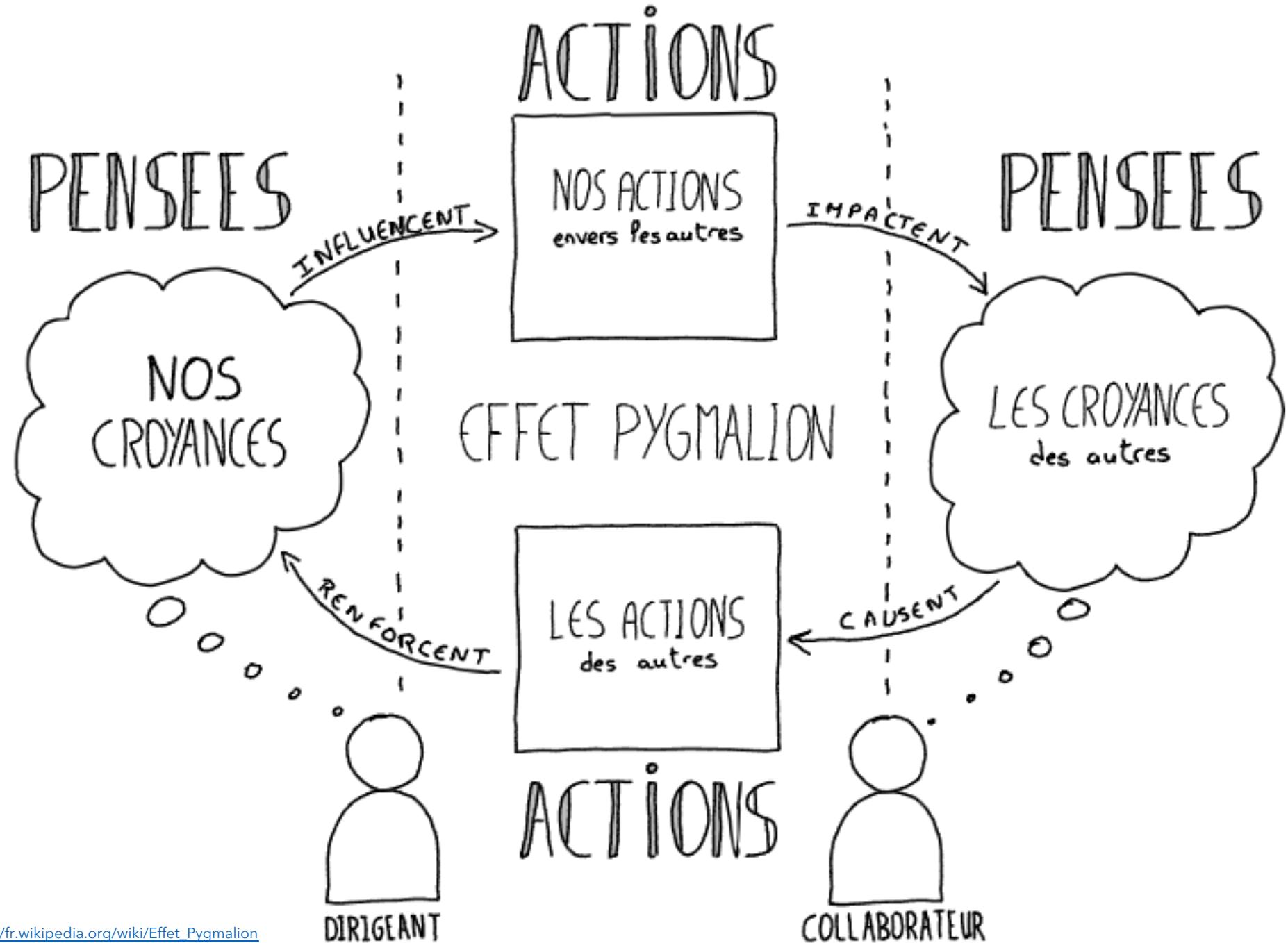
« On aurait tendance à se considérer comme des outils, et un outil ne "vie" que à travers son utilisation.

En d'autres mots, on vie à travers notre travail, parce que on se prend pour des outils. »



DIRIGEANT

COLLABORATEUR



Jeu fini et infini



Jeu fini

- Règles / Joueurs connus / Compétition
- Gagnants et perdants
- Recherche de la performance
- Numéro 1

Jeu infini (business, politique, vie)

- Participants évolutifs
- Règles changeantes
- Pas de limite dans le temps

A quel jeu jouez-vous ?



A quel jeu jouez-vous ?



On ne choisit pas le jeu.
On ne choisit pas les règles.

On peut juste choisir
comment nous jouons.

Simon Sinek

Impact



30% of the variability in performance of an organisation is directly attributable to the **Climate** of that organisation.

Up to 70% of the variation in Climate is a function of the **Leadership Styles** used for example participative versus directive.

30% de la variabilité de la performance d'une organisation est directement attribuable au **climat** de cette organisation.

Jusqu'à 70% de la variation du climat est fonction des **Styles de Leadership** utilisés par exemple participatif versus directif.

La posture du dirigeant = 21% de la performance de l'équipe

$$70\% \times 30\% = 21\%$$

En quelques mots



- **Nos croyances** influencent
- **Nos actions envers les autres** impactent
- **Les croyances des autres** causent
- **Les actions des autres** renforcent nos croyances.



**L'environnement de travail
est le reflet de ma posture.**



Diriger dans l'incertitude

Pensée complexe
Dirigeant 3.0
Maturité
Facteurs clés

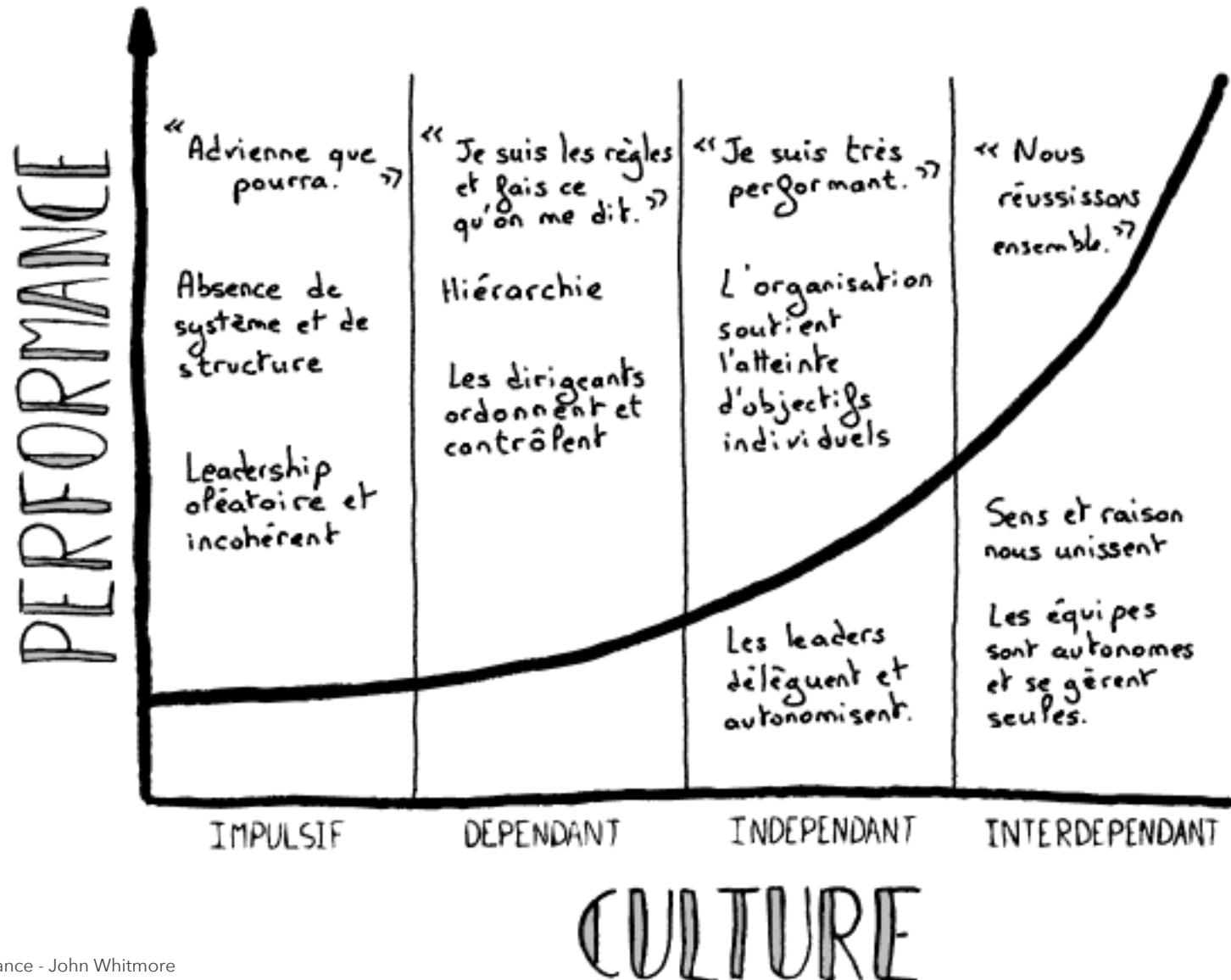
Diagnostic

- X & Y - Mc Gregor
- GRID - Blake & Mouton
- Situational Leadership - Hensey & Blanchard
- Questionnaires DISC / EIQ / ...
- Enquêtes
- ...

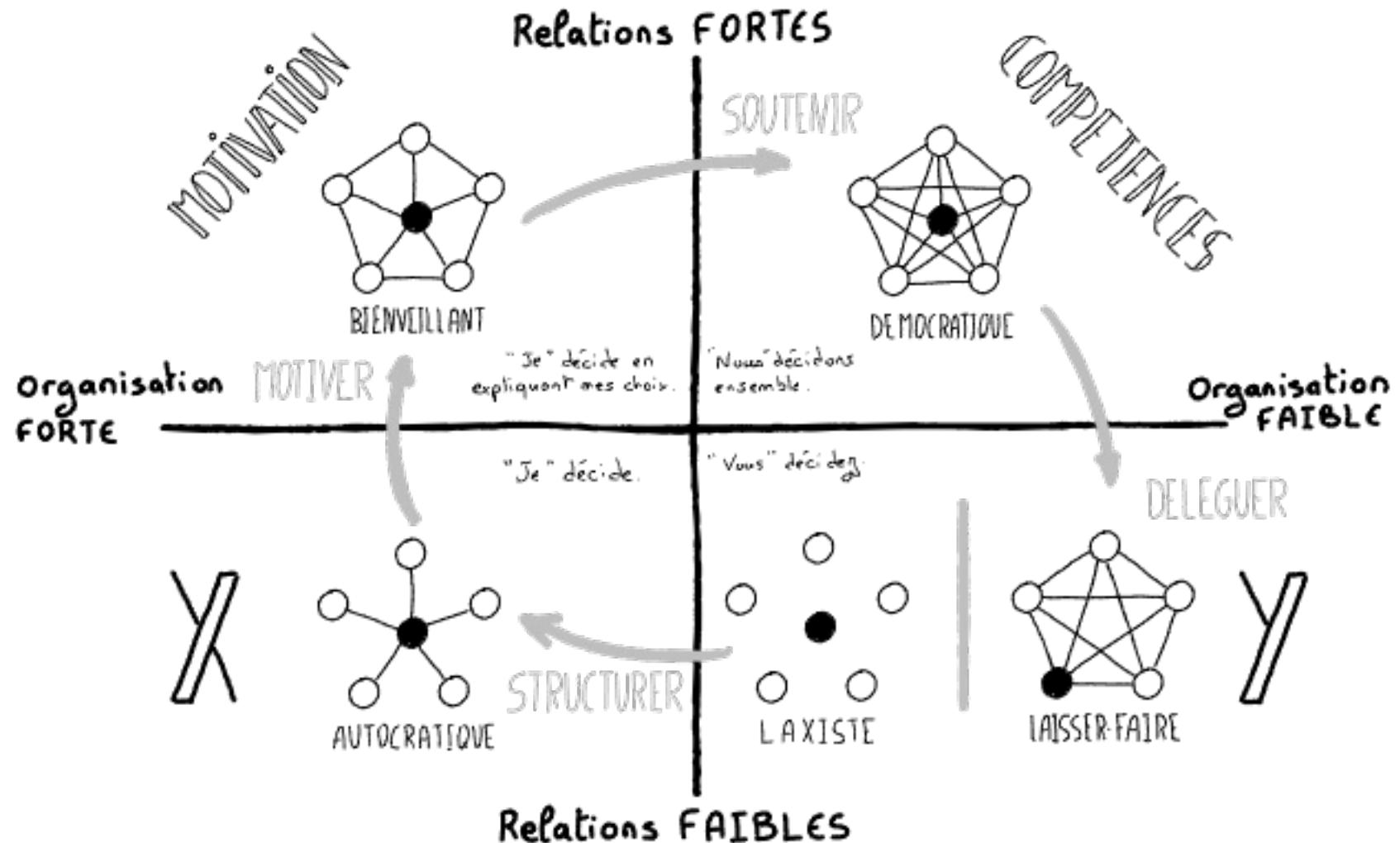
Au-delà de votre diagnostic de maturité, votre présence prouve de votre intention de vouloir faire évoluer votre organisation !



Courbe de la performance



Passer de X à Y



AUTONOMIE = MOTIVATION × COMPÉTENCES

- Passer de la théorie X à la théorie Y :

<https://youtu.be/mGruxJycxiA>

- Situational Leadership - Kenneth Blanchard et Paul Hersey

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117900400404>

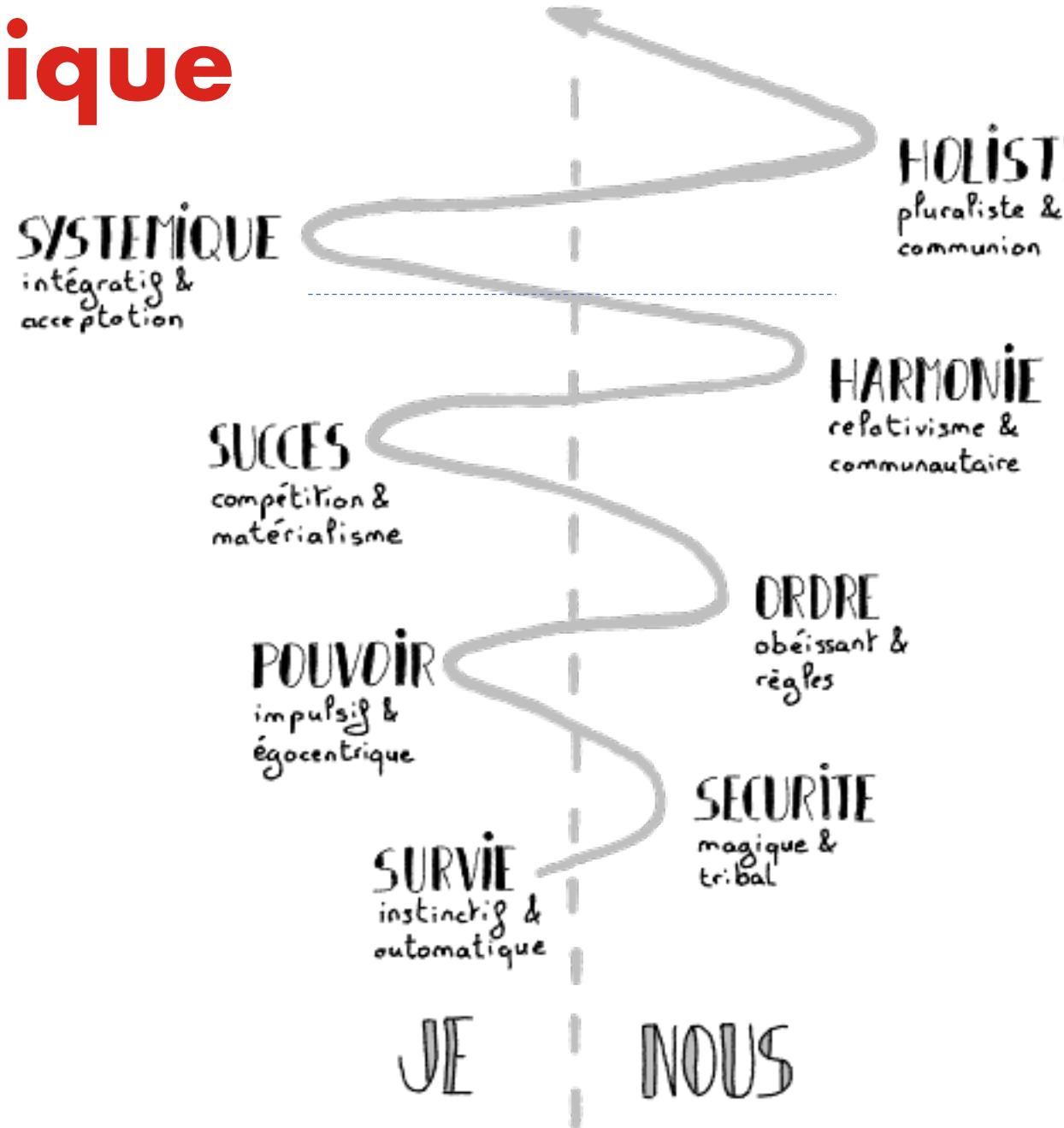
Spirale dynamique



Théorie des niveaux d'existence humaine

De l'enfance à l'âge adulte, chaque être humain passe d'un stade à l'autre jusqu'à se stabiliser, le plus souvent au niveau dominant dans sa culture

Processus en spirale évolutif, oscillant, marqué par la subordination progressive des systèmes de comportement plus anciens à des systèmes plus récents à mesure que les problèmes existentiels de l'individu changent.



En quelques mots



Maturité

- Chaque individu a son degré de maturité.
- Une équipe ou une organisation a son degré de maturité.



Evolution

- Le management du système est adapté selon le degré de maturité / autonomie de l'équipe et de ses membres.
- L'évolution du degré de maturité respecte des « étapes ».

Autonomisation

- Les principaux axes de travail sont le développement de la motivation dans un premier temps puis la compétence.



Auto coaching



Pensée complexe - Des outils / Pas de solution

Dirigeant 3.0 - Jardinier / Croyances et actions

Maturité - Diagnostic / Etapes / Autonomie



Pensée complexe

Dans quelle mesure je pense que les outils sont la solution ?
Comment les aléas peuvent-ils représenter des opportunités ?



Dirigeant 3.0

Comment est-ce que considère mon organisation ?
Quelle est ma posture de dirigeant ?
En quoi est-ce que je « crois » ?
Comment ma posture impacte mon organisation ?
Mon organisation reflètent-elle mes croyances ?
Ai-je envie ou besoin de travailler sur moi ?

Maturité

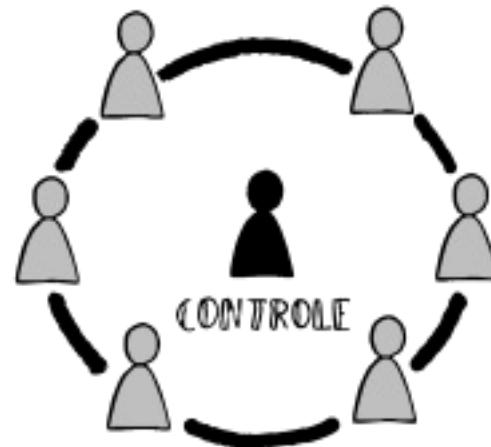
Quelle est la culture actuelle de mon organisation ?
Dans quelle mesure ai-je envie de développer l'autonomie ?
Quelle serait la prochaine étape ?
Que pourrais-je mettre en place pour l'atteindre ?
Quelle serait l'étape suivante ?
Quelles premières actions puis-je mettre en place, et quand ?



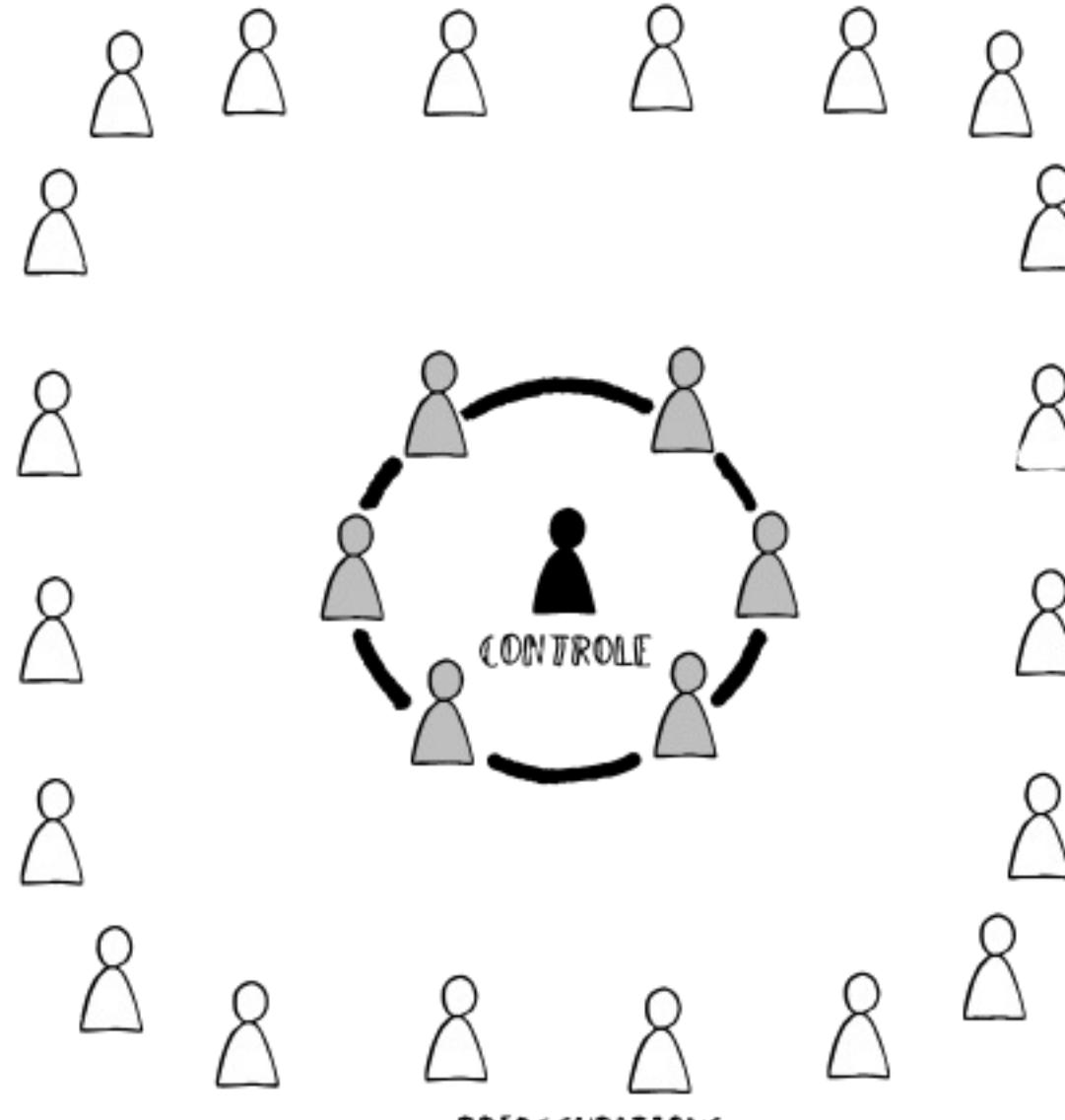
Diriger dans l'incertitude

Pensée complexe
Dirigeant 3.0
Maturité
Facteurs clés

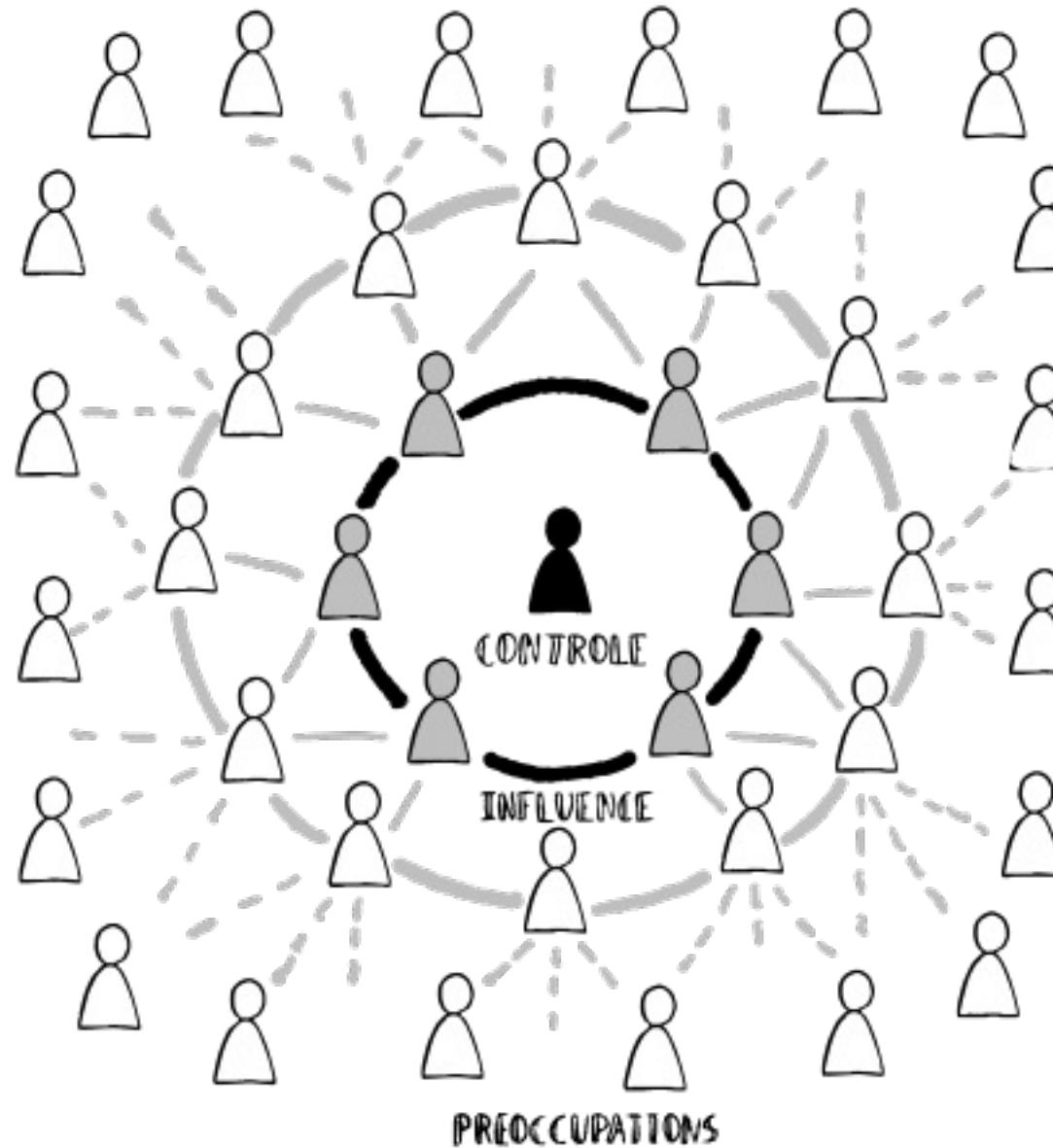
Zone de contrôle



Préoccupations



Zone d'influence



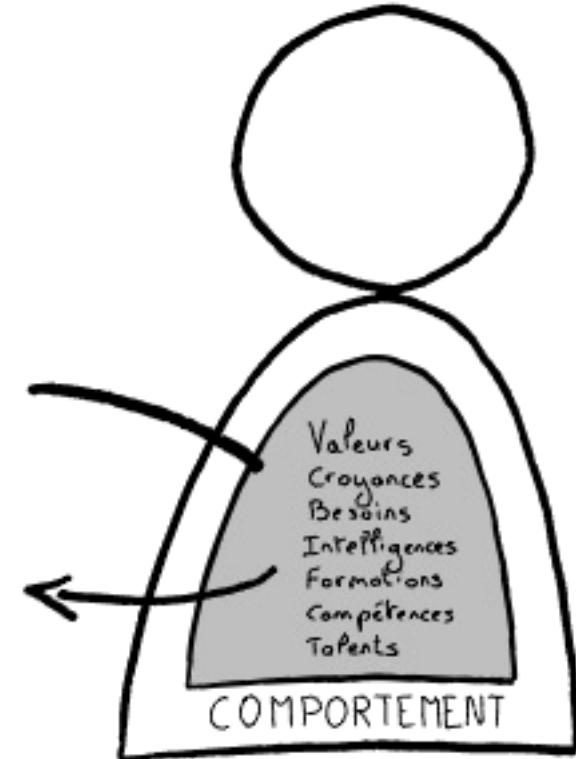
Equation de Lewin



$$C = f(P, E)$$

Le comportement de quelqu'un dépend de :

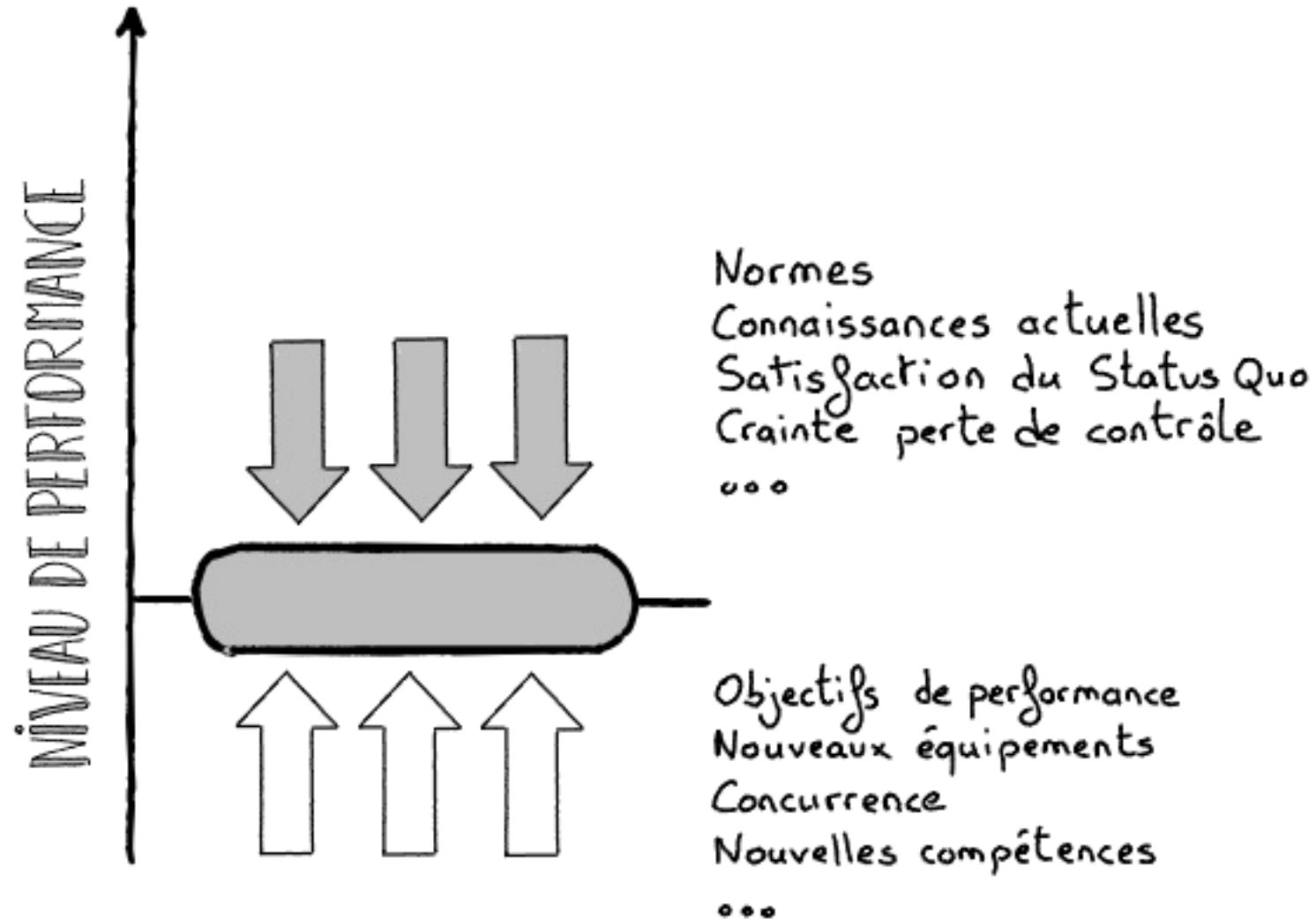
- Sa personnalité,
- L'environnement dans lequel il évolue.



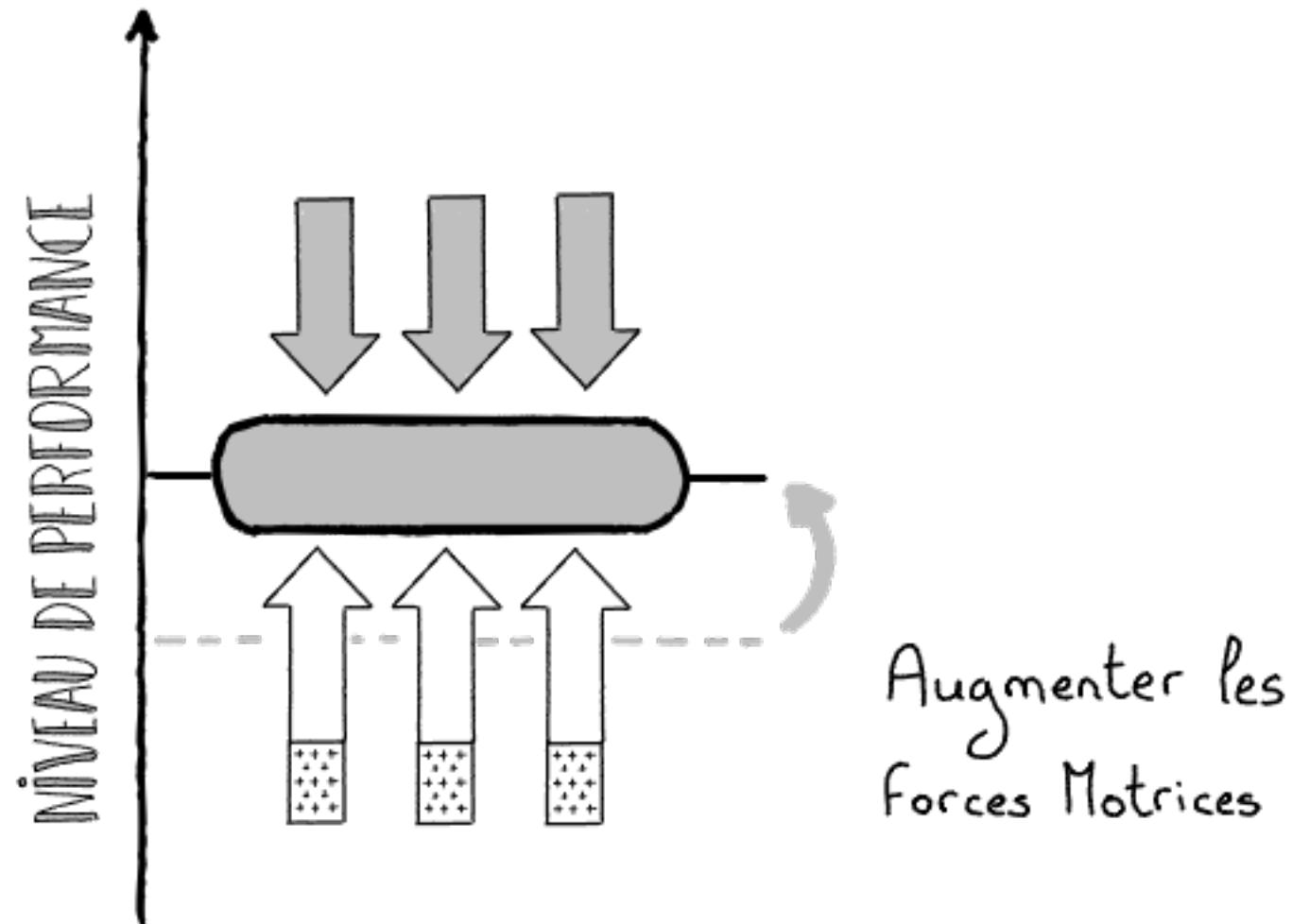
Si vous ne voulez/pouvez pas changer la personne, vous pouvez faire évoluer son comportement en agissant sur son environnement :

Structure / Système / Processus / Climat / Culture / Communication interpersonnelle / Leadership

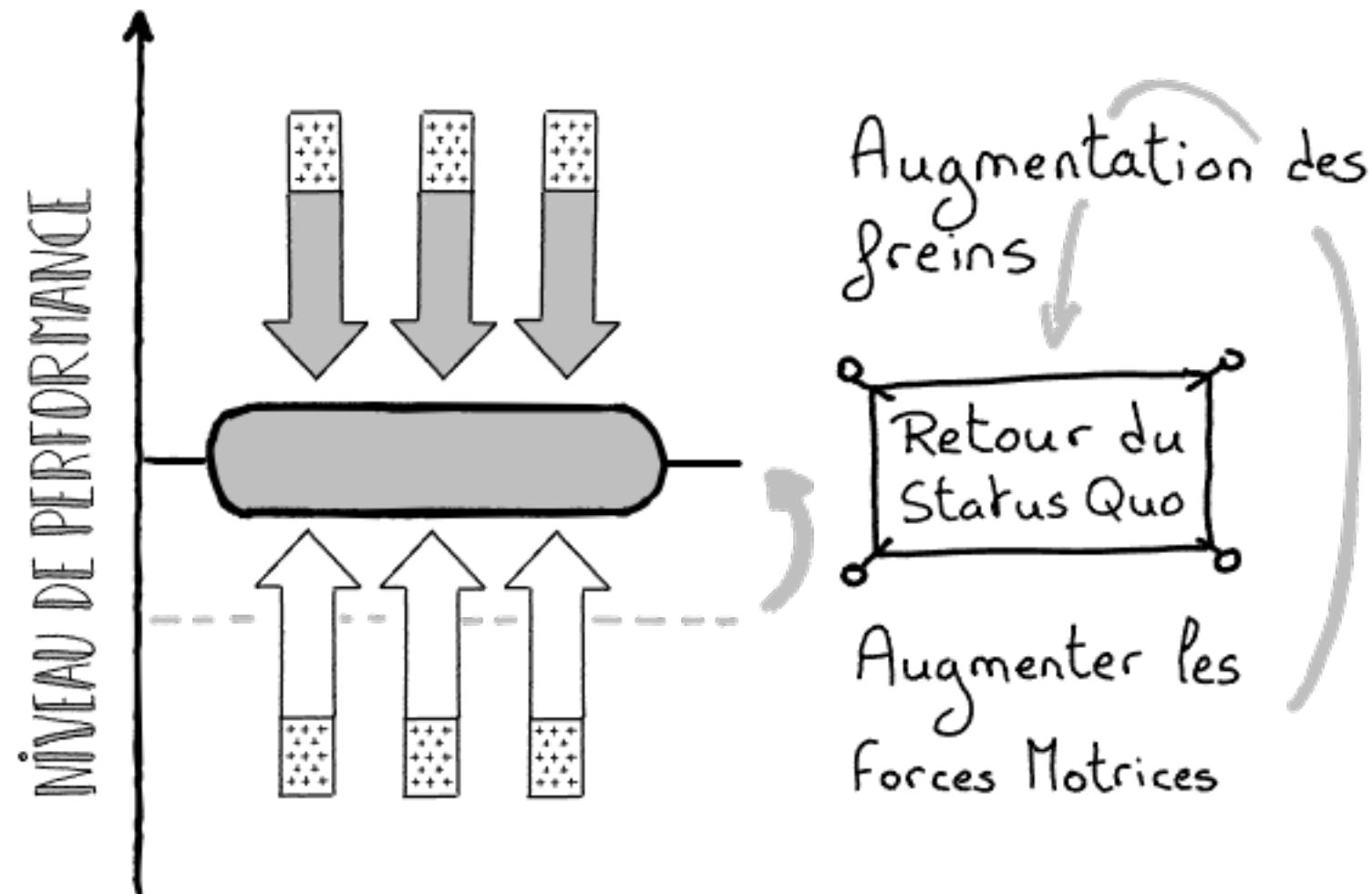
Théorie des champs de force



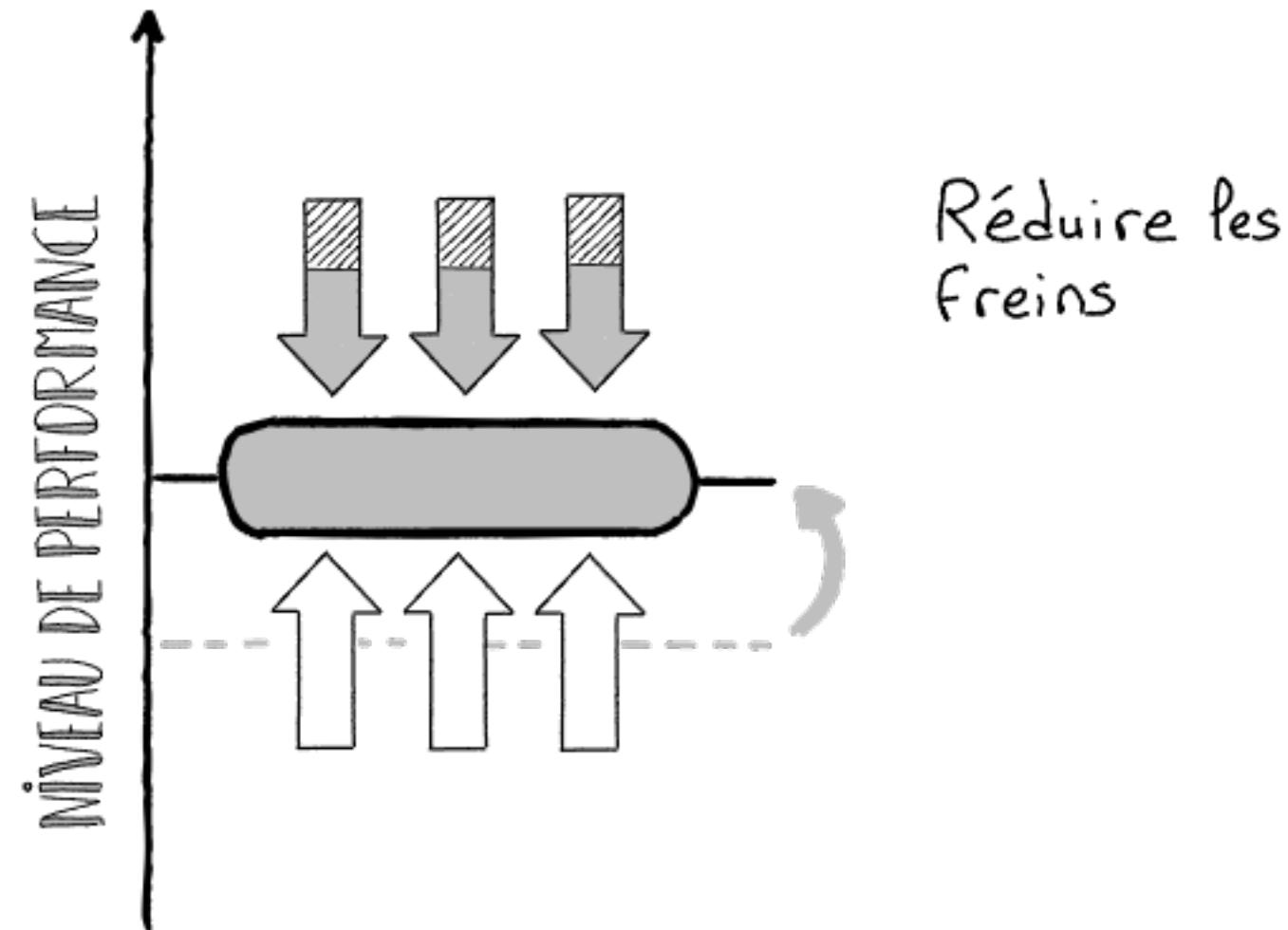
Théorie des champs de force



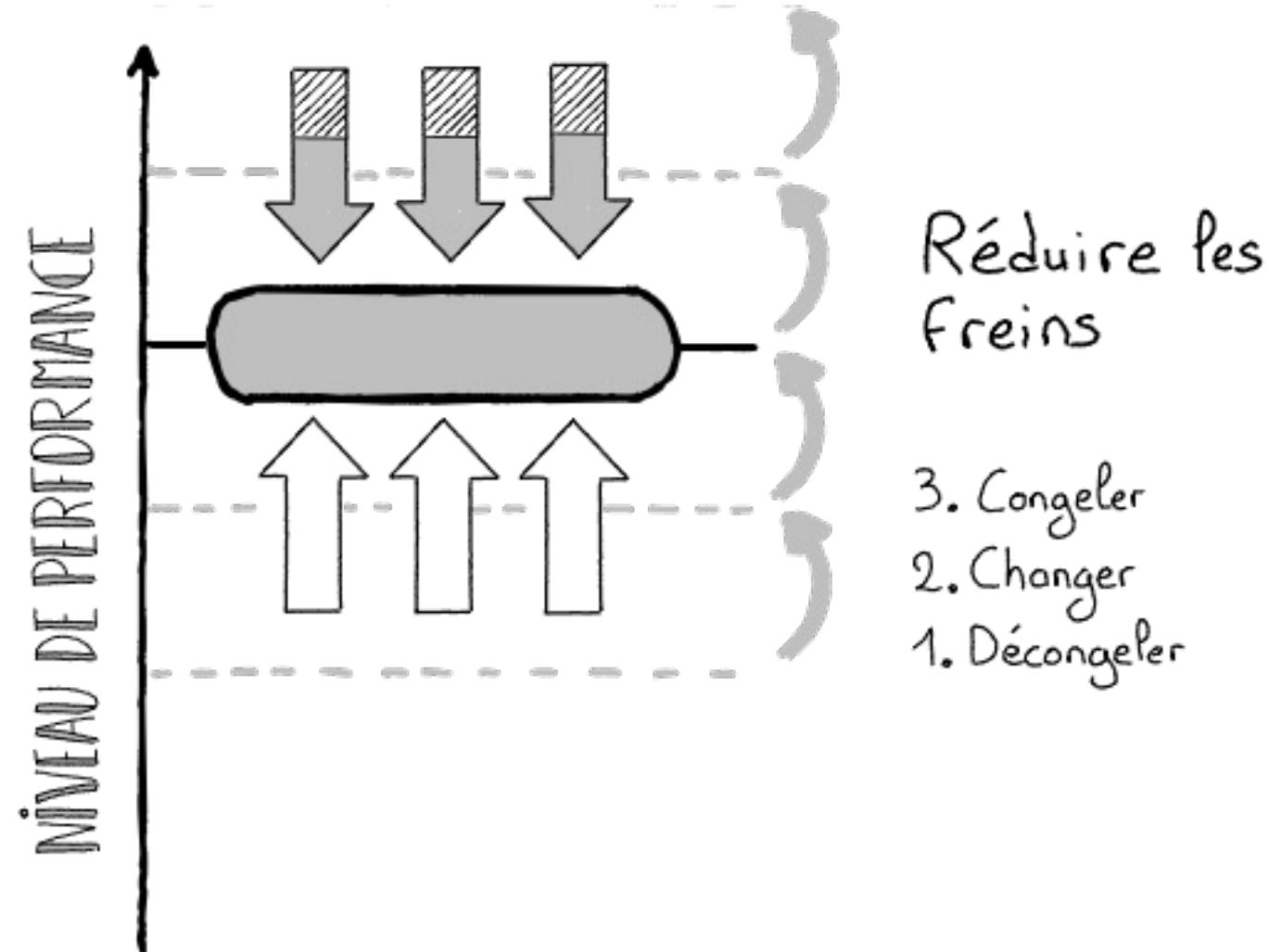
Théorie des champs de force



Théorie des champs de force



Théorie des champs de force



L'équation du changement



$$I \times V \times P > R$$

Insatisfaction

de la situation présente

Vision

claire, précise et commune
d'un futur meilleur et des
opportunités de changement

Premier Pas

d'un plan d'action
acceptable conduisant
à cette vision

Résistance

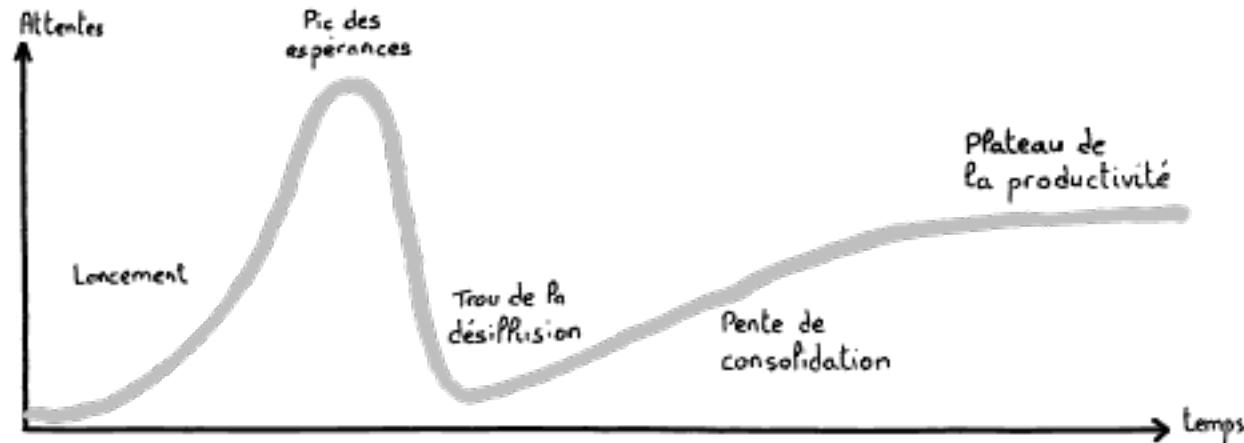
au changement

Lister les insatisfactions	Partager la vision une fois le changement opéré	Définir un plan d'actions ensemble avec de premières actions concrètes	Je suis mis en face des faits, je n'ai pas mon mot à dire. Je n'ai pas le temps ni les informations.
S'assurer que les personnes impactées ont conscience d'un besoin de changement	Communiquer sur les enjeux, les améliorations, les «bénéfices»	Echanger sur les difficultés possibles, les alternatives et plan de retour arrière en cas d'échec	Je perds au change, je n'ai rien à gagner
S'assurer de leur envie d'améliorer la situation	Inspirer le changement par l'exemplarité et la coconstruction	Identifier les formations et/ou accompagnements nécessaires	Je n'ai pas confiance en le porteur de l'initiative, ni en moi même

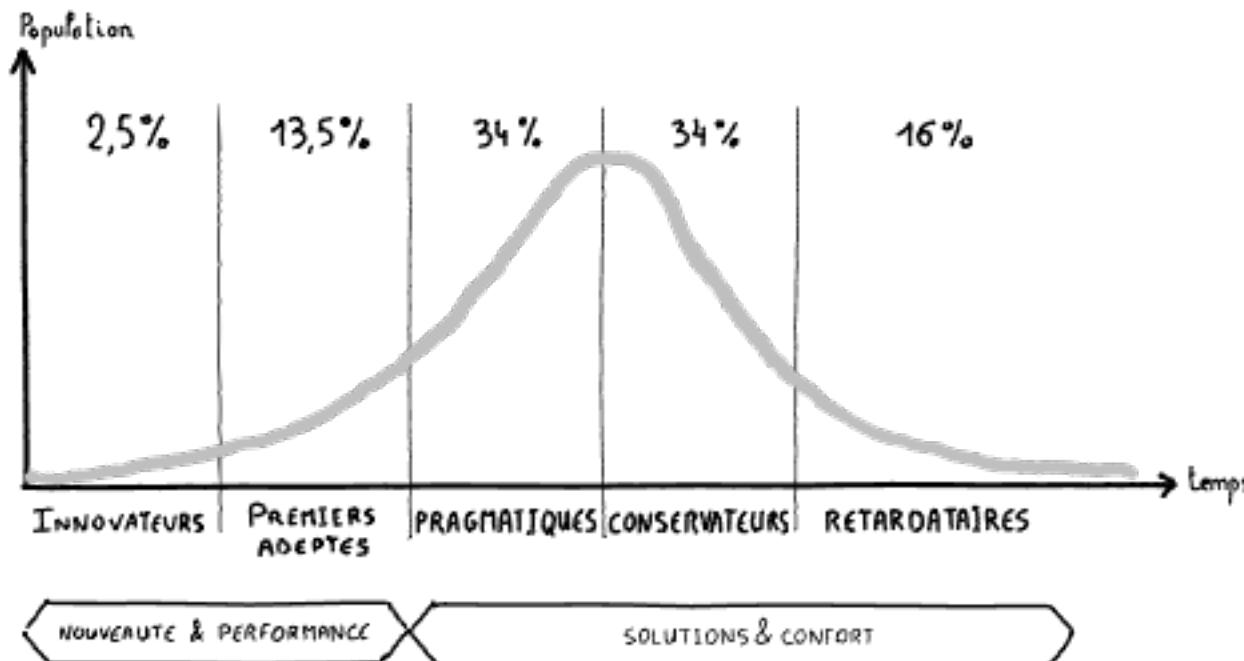
Diffusion de l'innovation



Hype Cycle de Gartner
<https://www.gartner.fr/fr/methodologies/hype-cycle>



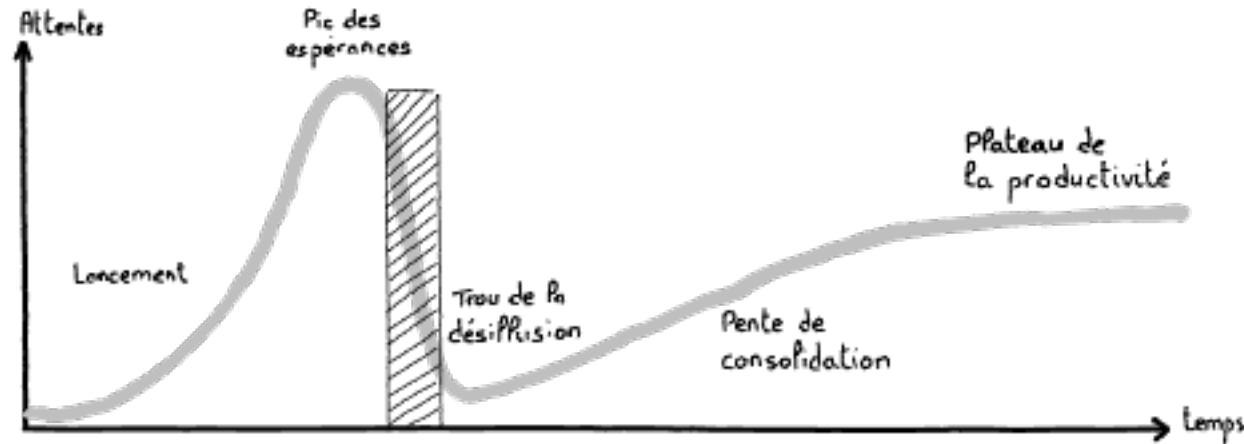
Diffusion de l'innovation - Everett Rogers
https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations



Diffusion de l'innovation

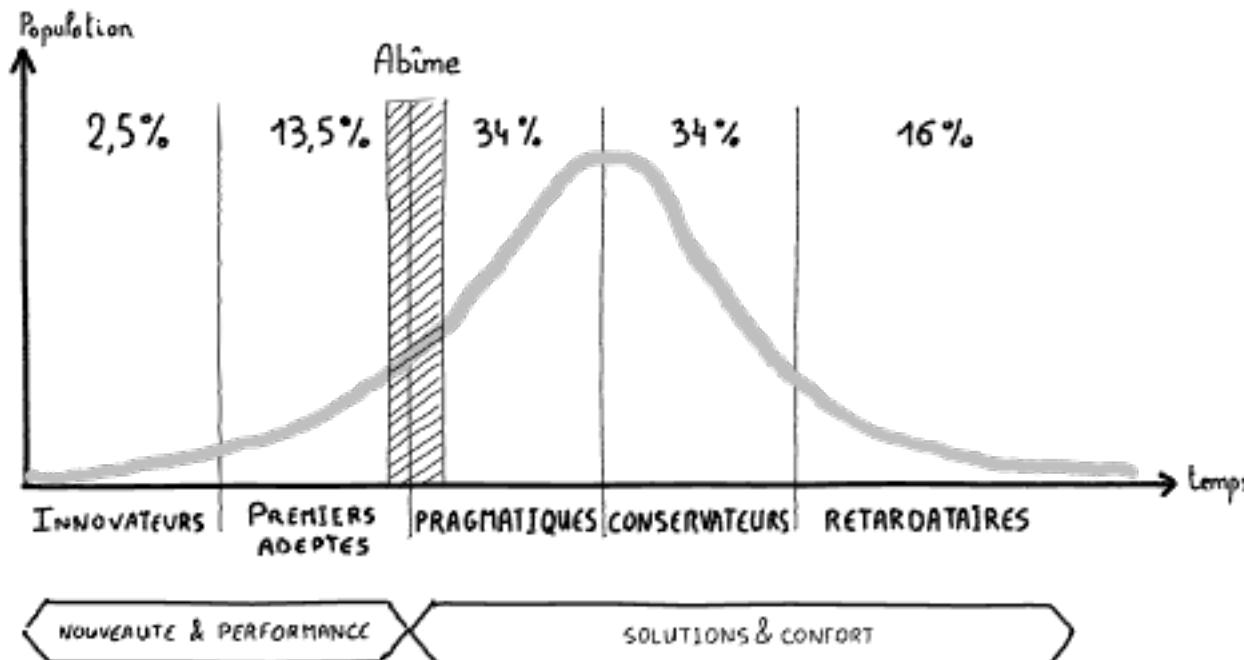


Hype Cycle de Gartner
<https://www.gartner.fr/fr/methodologies/hype-cycle>



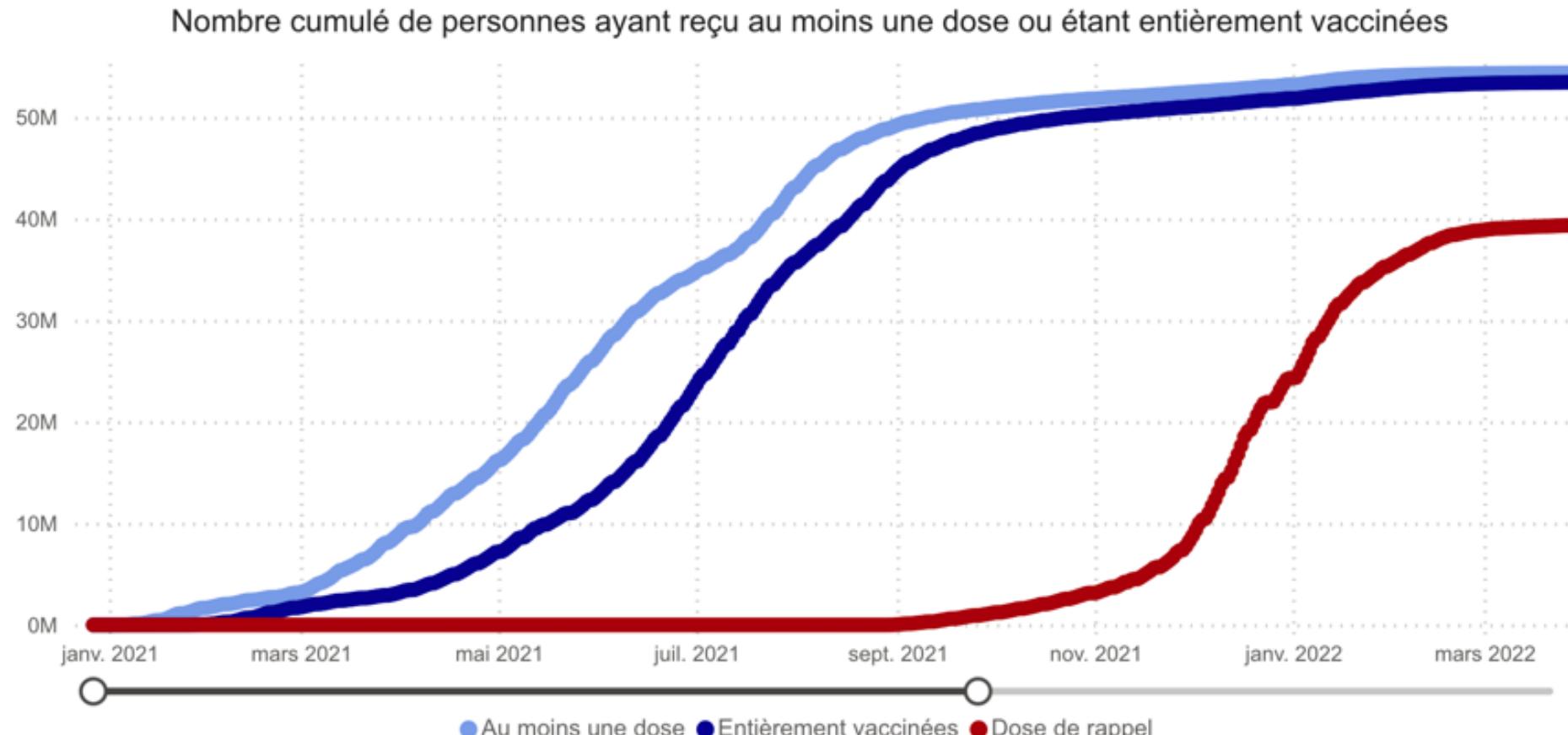
Diffusion de l'innovation - Everett Rogers
https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations

Crossing the Chasm - Geoffrey A. Moore
<https://www.amazon.fr/Crossing-Chasm-3rd-Disruptive-Mainstream/dp/0062292986>



- Majorité**
pour la convaincre il faudra lui proposer des valeurs ajoutées concrètes :
- Valeur d'usage, simplicité,
 - Qualité : durabilité, fiabilité,
 - Une évolution par rapport aux générations précédentes,
 - Une marque de confiance,
 - Des résultats testés,
 - Avis favorables des premiers utilisateurs

Diffusion de la vaccination



Source - [Description des données](#)

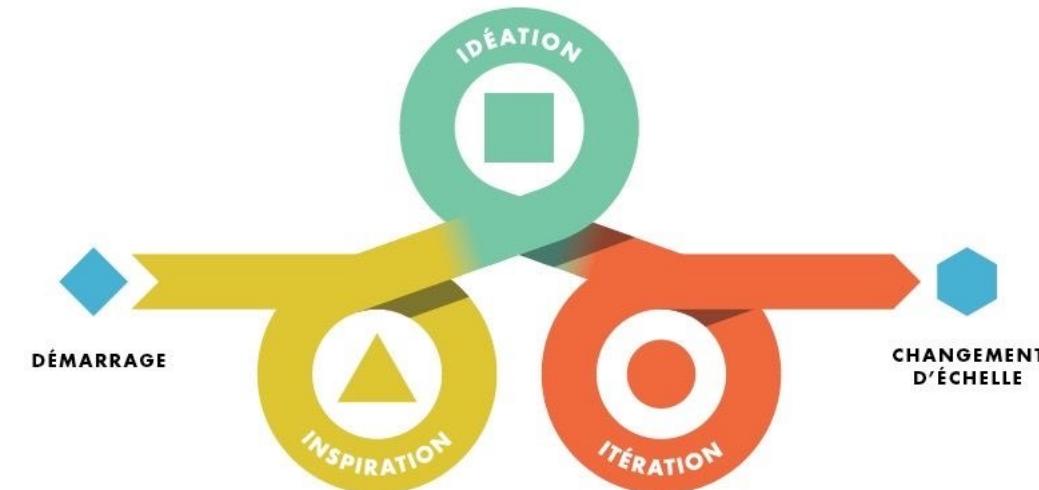
Données en France du 09/01/2023, mises en ligne le 10/01/2023 après 17h30

Design Thinking

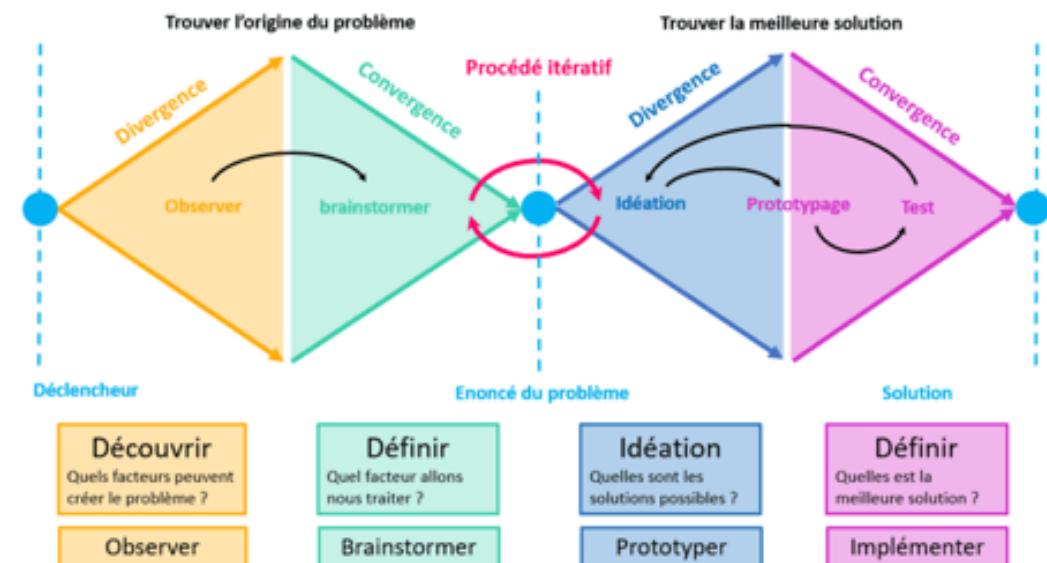
Approche **itérative**, centrée sur l'être humain pour résoudre des problèmes complexes.

- Processus centré sur les besoins et les exigences des utilisateurs.
- Des échanges permanents entre l'entre/intrapreneur et les utilisateurs cibles. Les design thinkers se mettent à la place des utilisateurs.
- Les solutions imaginées font l'objet de prototypes réels présentés aux utilisateurs potentiels pour qu'ils puissent les tester et fournir un retour terrain dès la phase de conception.

De cette façon, la pensée conceptuelle produit des résultats pratiques.



Le double diamant du Design Thinking



Changer la culture d'entreprise



Il n'y a aucune preuve scientifique que le changement de culture planifié entraîne un changement de culture. Le changement ne peut se produire que dans de très nombreuses interactions locales, et non dans le cadre d'un plan ou d'un programme central.

Ralph Stacey, Complexity and Organizational Reality



MANAGEMENT 3.0

Vous ne pouvez pas changer la culture d'une organisation.
Ce que vous pouvez changer,
ce sont les **repères**, la **transparence** et les **limites**.

Vous ne créez pas la culture. Ça arrive. C'est pourquoi les jeunes entreprises n'ont pas de culture. La culture est le sous-produit d'un comportement cohérent.

Jason Fried, ReWork

La culture de toute organisation est façonnée par le pire comportement que le leader est prêt à tolérer.

Gruenter and Whitaker, School Culture Rewired

Créer un cadre

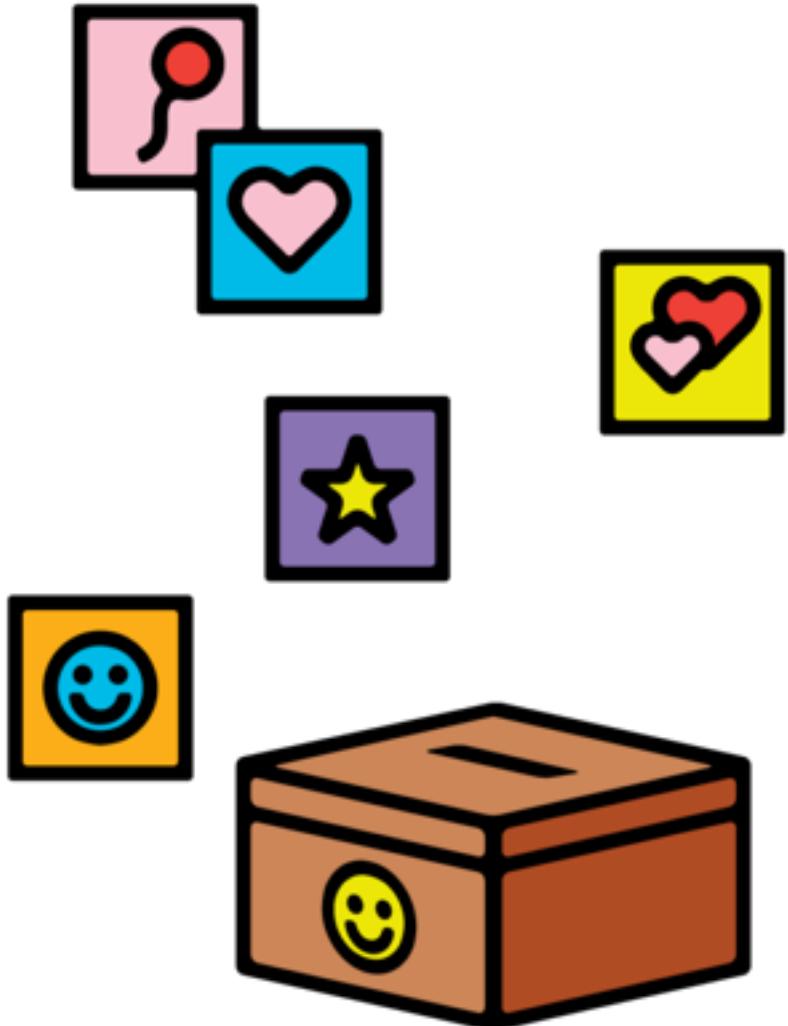
- Décourager les mauvais comportements,
- Encourager les bons,
- Montre l'exemple : respecter et faire respecter le cadre.

« Bons » comportements

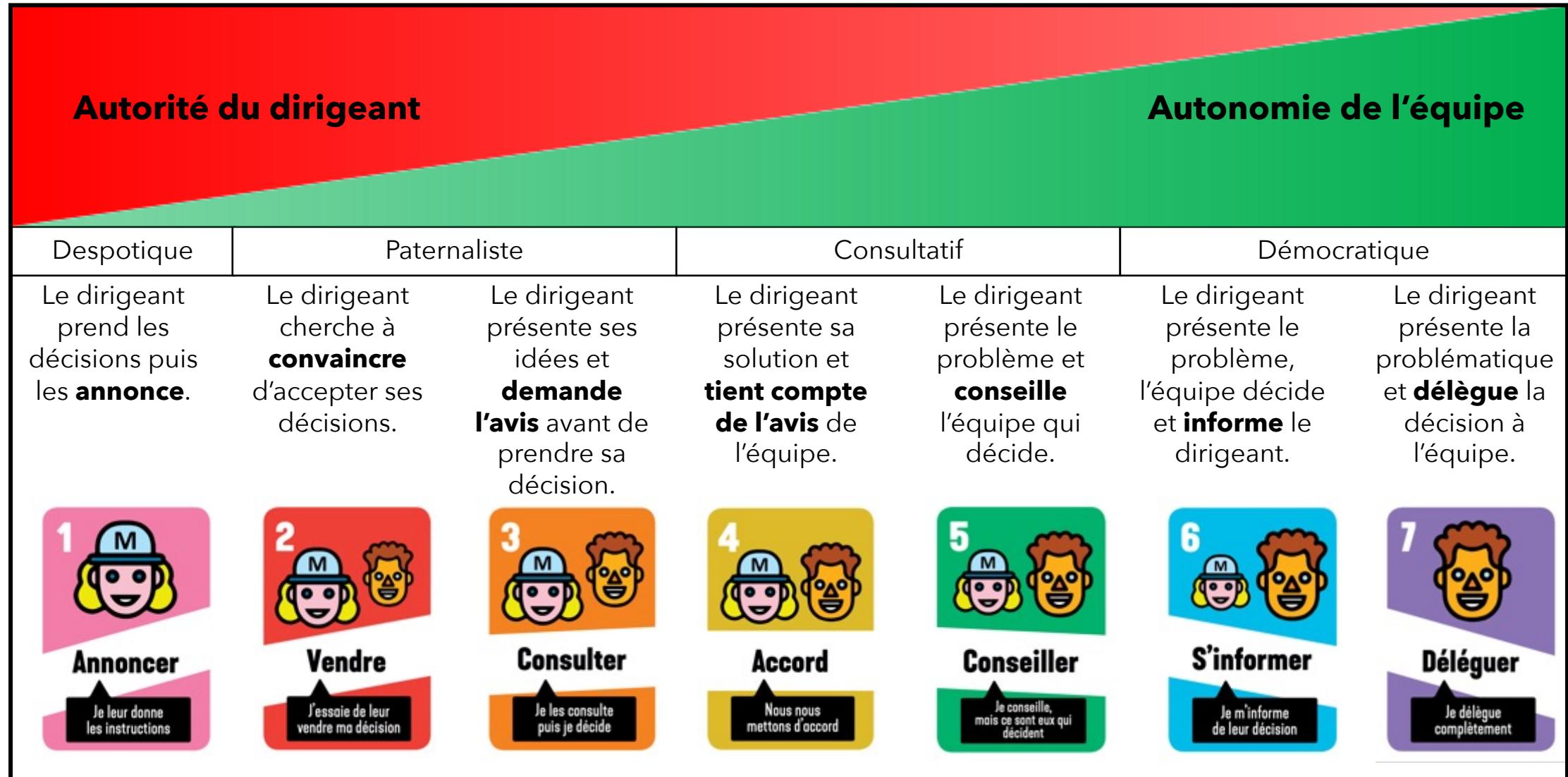


Exemple des signes de reconnaissance

- Level 1 : Kudos - Management 3.0
- Level 2 : Cérémonie
- Level 3 : Formalisation CNV
Actes concrets / sentiment / besoins satisfaits
- Level 4 : Feedbacks « transformants »



Autonomiser = Distribuer le contrôle



En quelques mots



Pour diriger dans l'incertitude, je me concentre sur

- Ma zone d'influence,
- L'environnement (pas sur les personnes),
- La réduction des freins.



Pour diriger dans l'incertitude

- Je responsabilise l'organisation en définissant un cadre : repères, rôles et limites (délégation),
- J'identifie les populations concernées et diffuse par étapes,
- Je définis et respecte le cadre défini (exemplarité) et le fais respecter.



Auto coaching



Cercle d'influence - Contrôle / Influence / Préoccupations

Comportement - Personnalité VS Environnement

Changement - Insatisfaction / Vision / Premiers pas / Résistances

Diffusion de l'innovation - Innovateurs / Premiers adeptes / Majorité / Retardataires

Culture d'entreprise - Feedbacks / Cadre, repères et limites

Autonomisation - Distribuer le contrôle



Cercle d'influence

Quels sujets me préoccupent ?
Quel niveau d'énergie je dépense sur mes préoccupations ?
Qu'est-ce qui est sous mon contrôle ?
Quel est mon réseau d'influence ?

Comportement

Comment se caractérise l'environnement de travail dans mon organisation ?
Quels sont les points à faire évoluer ?

Changement, pour chaque point à faire évoluer :

Quel est niveau d'insatisfaction ?
Quel changement je souhaite apporter ? Pour quel bénéfice ?
Quelles sont les résistances a priori ?
Quelles seraient les premières actions à mettre en place ?
Quel est le changement qui a le maximum de valeur pour un coût minimal ?

Diffusion de l'innovation

Qui sont les innovateurs ?
Qui sont les premiers adeptes ?

Culture d'entreprise

Quels bons comportements sont à développer ?
Comment encourager les bons comportements ?
Comment décourager les mauvais comportements ?
Quels cadre, repères, limites mettre en place ?

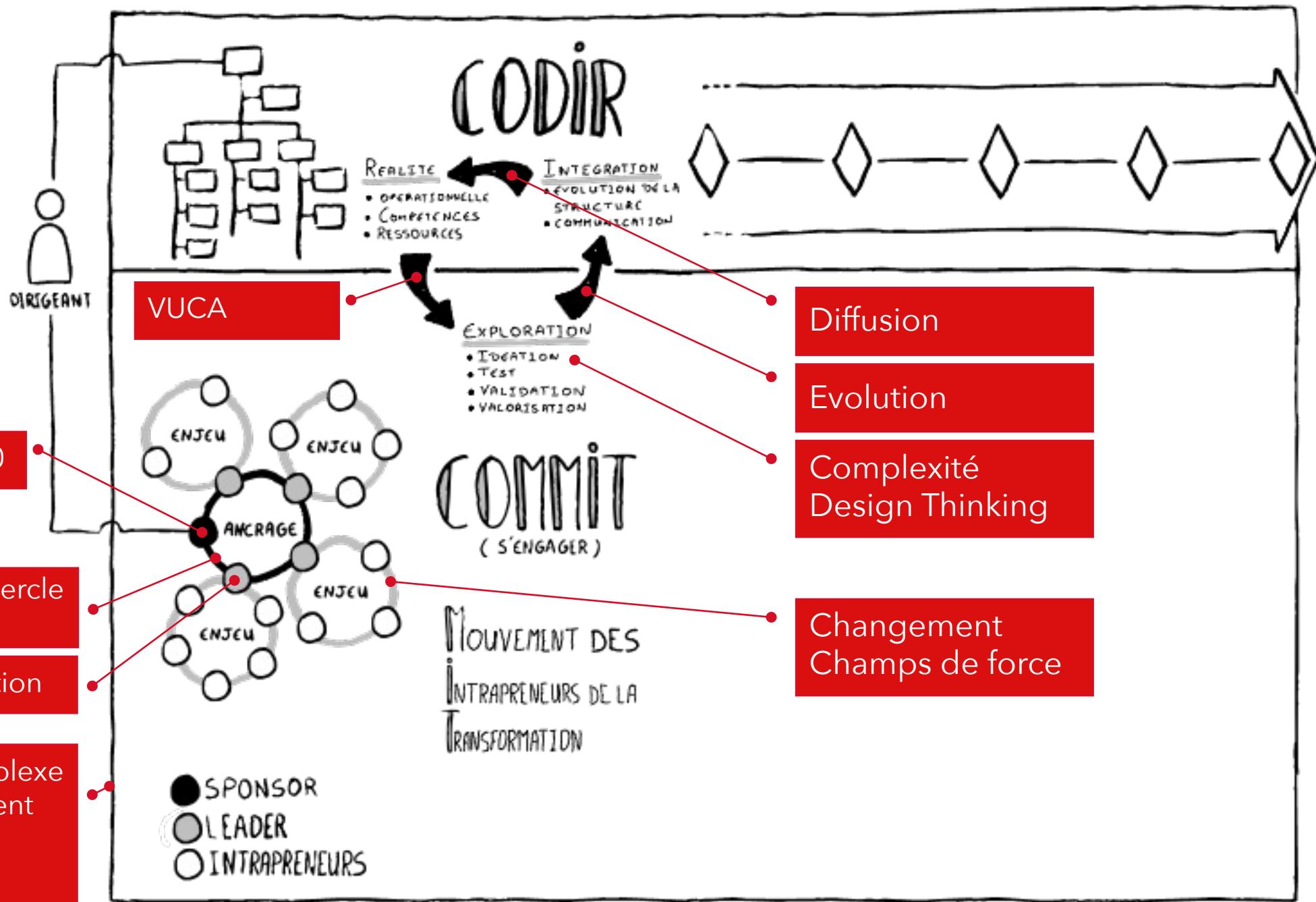
Autonomisation, pour les sujets sous mon contrôle et sous mon influence :

Quels niveaux d'autonomie suis-je prêt à donner ?
Quel cadre donner à chaque niveau d'autonomie ?



Diriger dans l'incertitude

Proposition



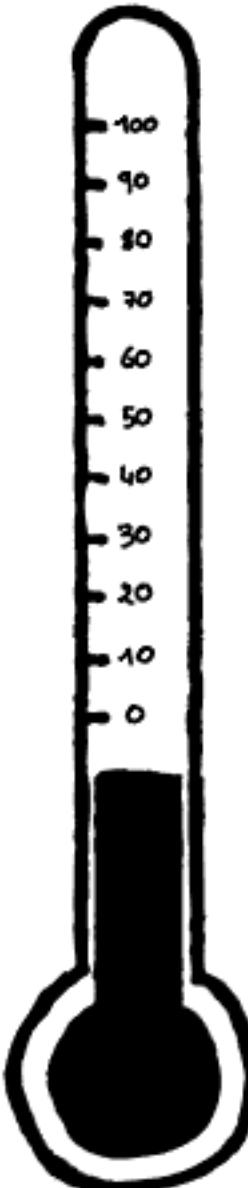


**Coacher mon
organisation**

Potentiel



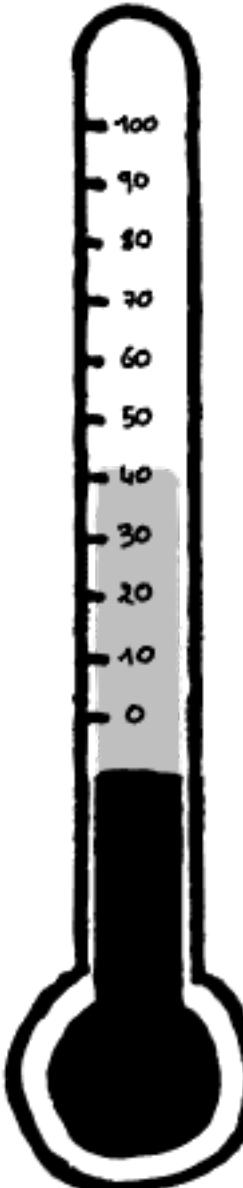
Quel pourcentage de votre potentiel développez-vous dans votre travail actuel ?



Potentiel



Quel pourcentage de votre potentiel développez-vous dans votre travail actuel ?



La réponse moyenne,

40%

illustre la gigantesque perte de productivité et l'immense réservoir de talent inexploité.



**Coacher mon
organisation**

Posture

Diriger vs Aider vs Coacher



Diriger

Aider

Coacher

Coacher



Le but du coaching est de **libérer le potentiel des gens** pour maximiser leur niveau de performance. Il s'agit de les accompagner à **apprendre** plutôt que de leur enseigner.

L'objectif d'une amélioration de performances est essentiel, et **la façon dont on obtient et pérennise ce résultat** est au cœur du problème.

Performance = Potentiel - Interférences

Les obstacles internes sont souvent plus difficiles à surmonter que les obstacles externes.

Le coaché assimile des faits, développe de nouvelles compétences et adopte de nouveaux comportements qui ne lui sont pas été prescrits ou enseignés mais qu'il a découvert de l'intérieur.

Accompagner à Grandir (GROW)



1. Goal

- Définir un objectif
- Contractualiser

2. Reality

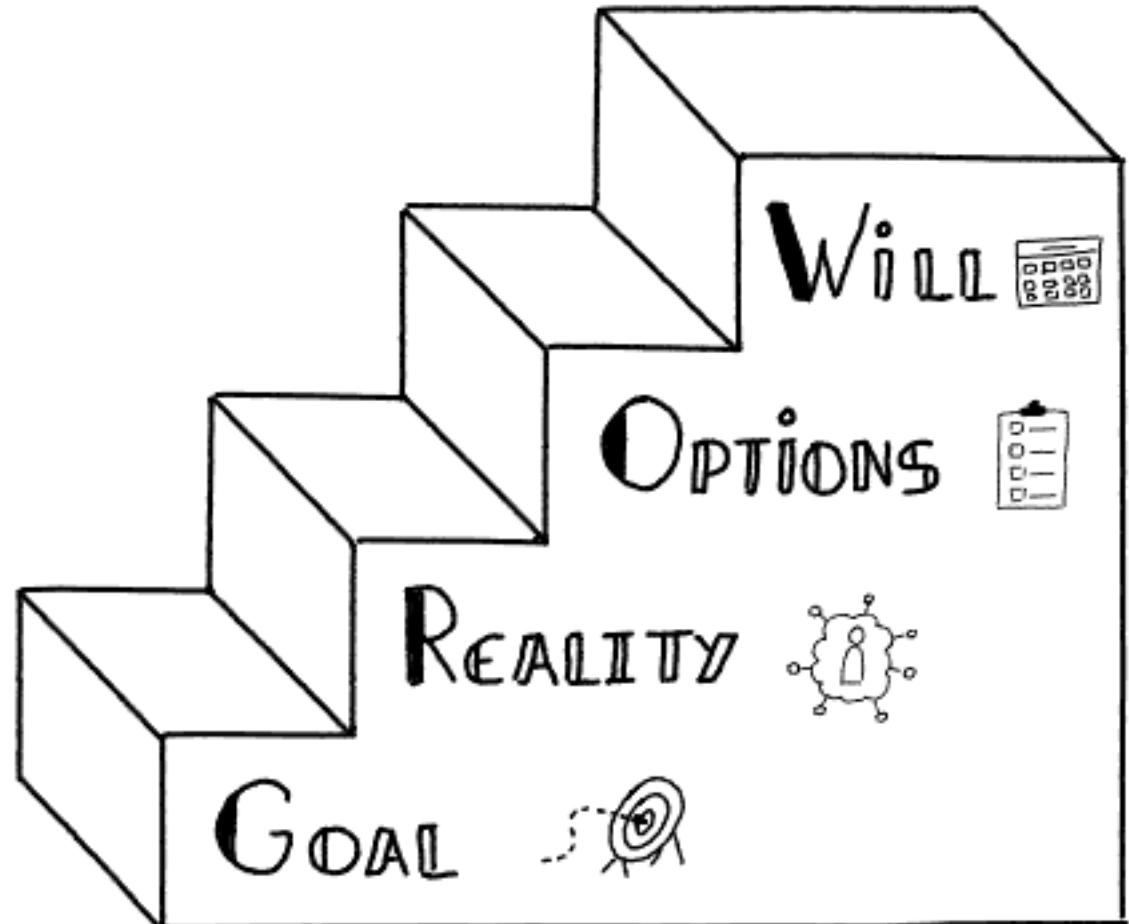
- Explorer la réalité du coaché
- Identifier les blocages
- Trouver les ressources

3. Options

- Lister les options

4. Will

- Prioriser les options
- S'engager

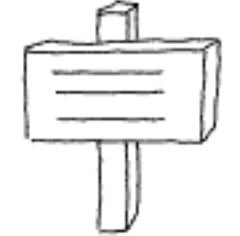


Accompagner à Grandir (GROW)



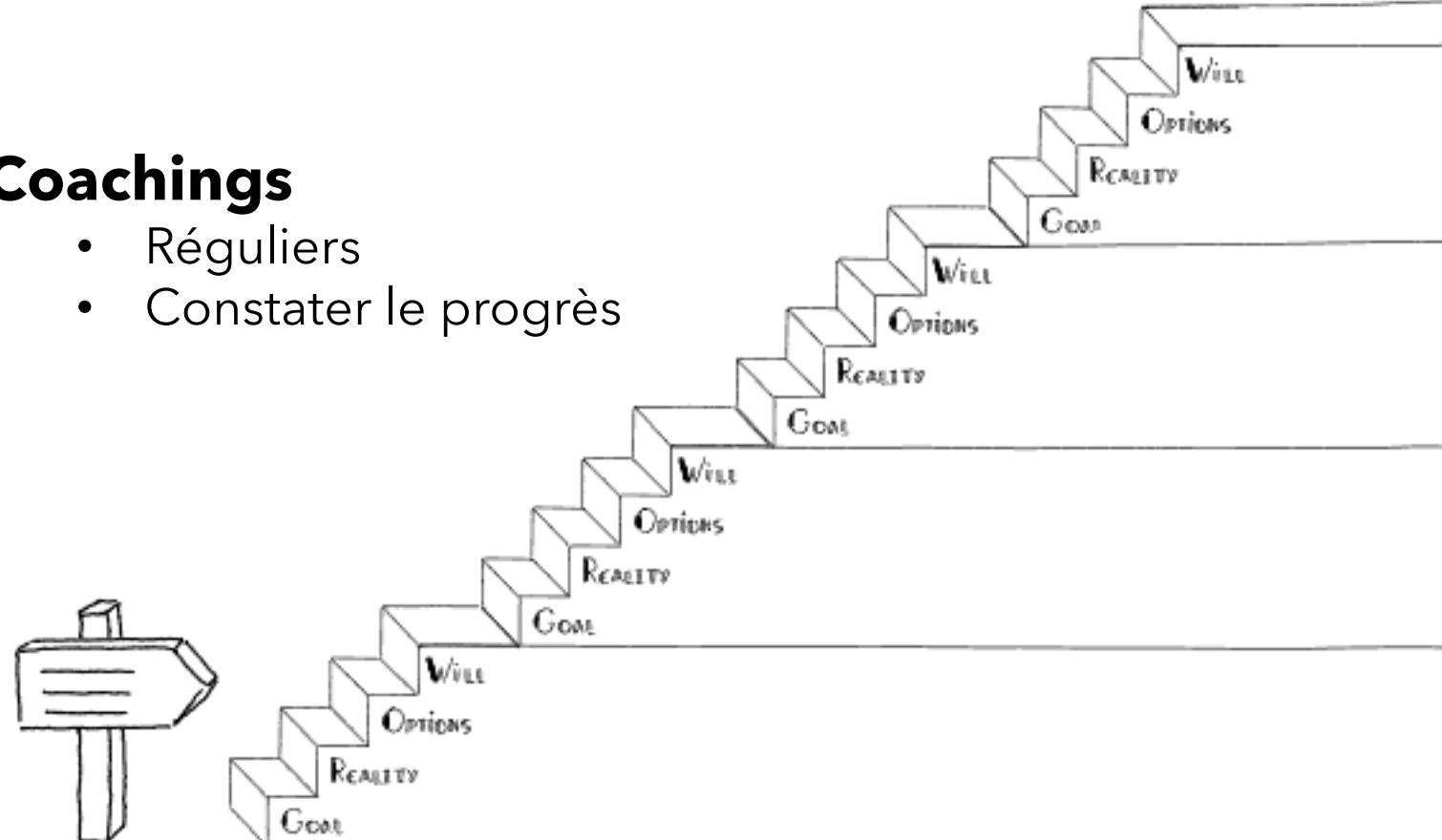
A l'issue

- Constater le progrès vs objectif
- Arrêt ou prolongation



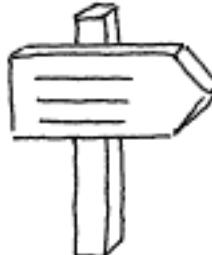
Coachings

- Réguliers
- Constater le progrès



Avant de démarrer

- Objectif global
- Cadre



En quelques mots



- **Processus d'accompagnement**
 - Incrémental : étape par étape
 - Constater le progrès
 - Sans jugement sur la progression, sur la performance
- **Objectif**
 - Fixé par le coaché en validant l'envie, l'enjeu et le contrôle
 - Potentiellement dans un objectif plus global
 - Responsabilisation
- **Exploration de la réalité**
 - Chercher les ressources, potentiellement dans le passé
 - Déetecter les points de blocage
- **Lister les options**
- **Valoriser les actions**
 - Créer de l'engagement par et pour le coaché

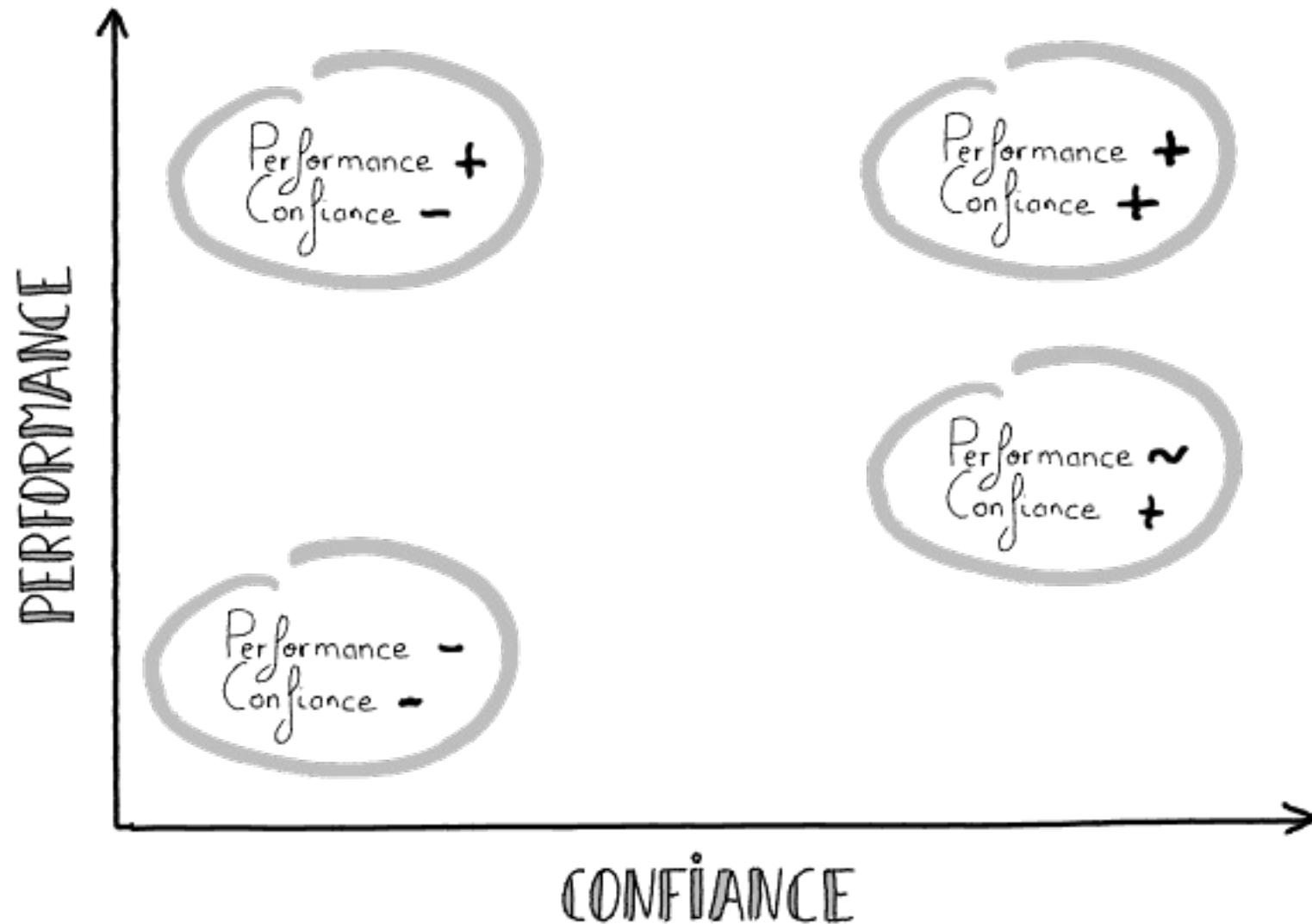




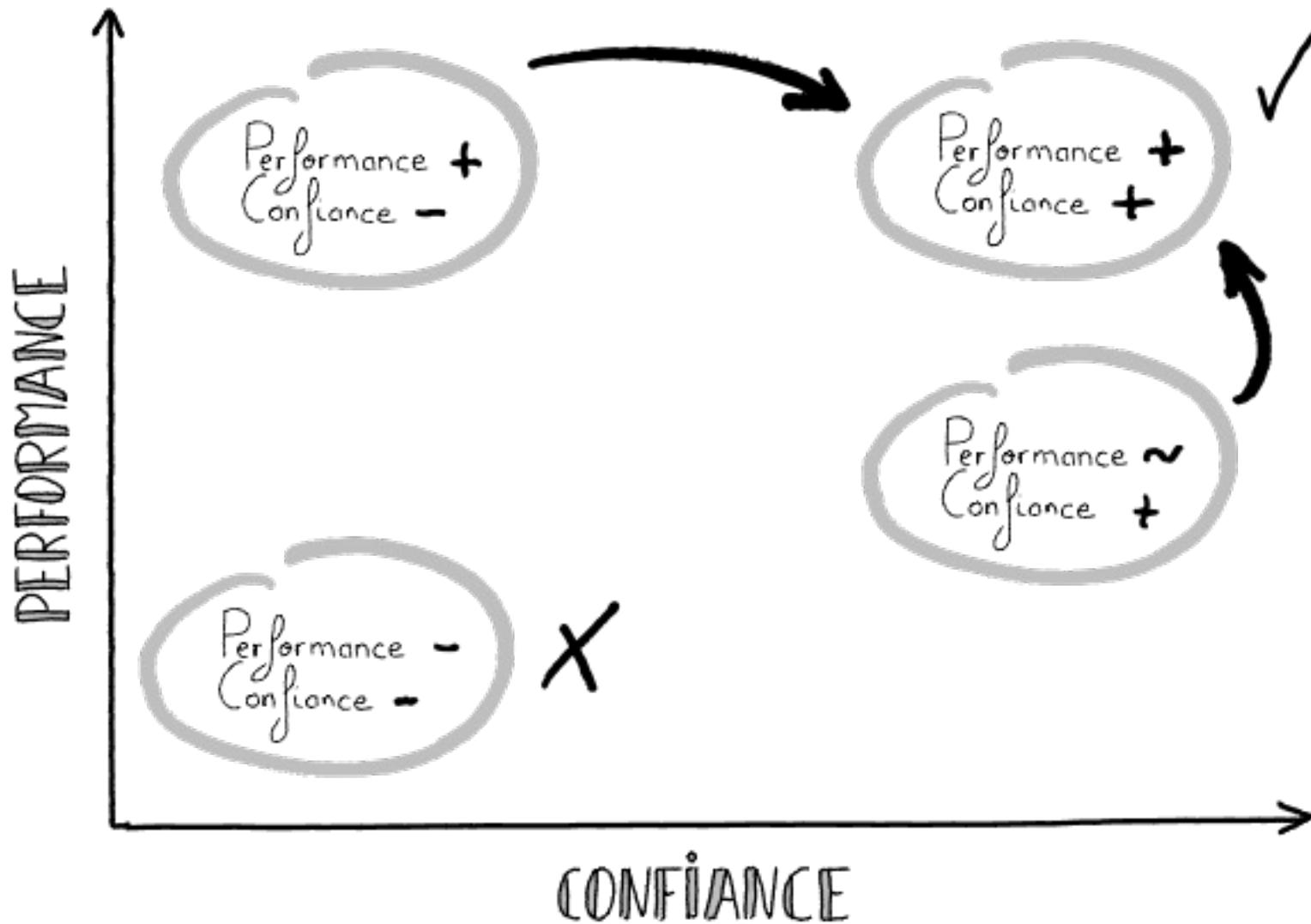
Coacher mon organisation

**Posture
Performance**

Performance vs Confiance



Performance vs Confiance



Equipe performante & confiance



Une équipe n'est pas un groupe de personnes qui travaillent ensemble.

Une équipe est un groupe de personnes qui se fait **confiance**.

Simon Sinek



Les équipes sont hautement **interdépendantes** : elles planifient le travail, résolvent les problèmes, prennent des décisions et examinent les progrès au service d'un projet spécifique.

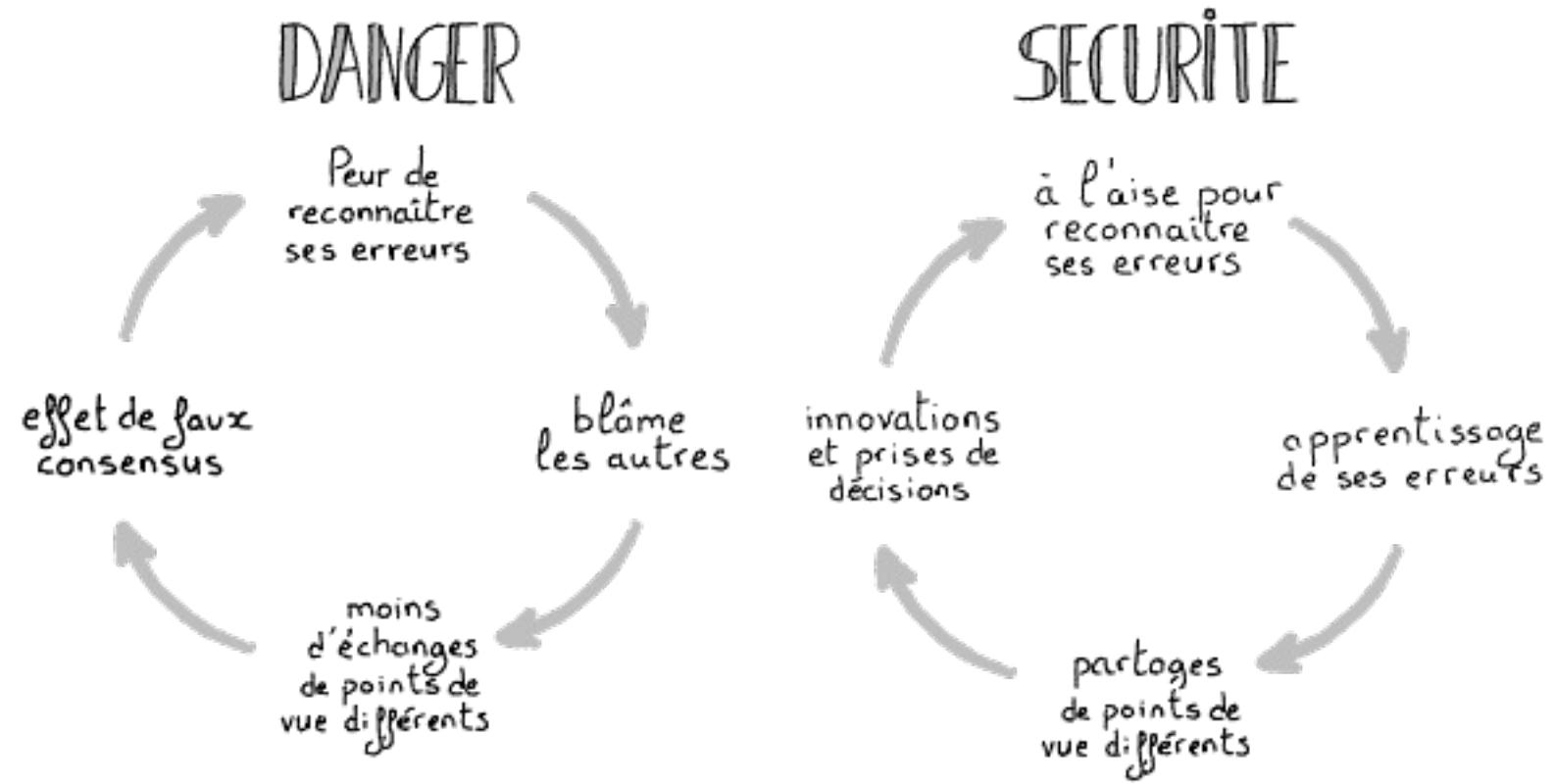
Les membres de l'équipe ont **besoin les uns des autres** pour faire le travail.

Google Re:Work
Understand Team Effectiveness

Sécurité psychologique



La conviction (croyance) que l'on ne sera pas puni ou humilié pour avoir exprimé ses idées, poser des questions, partager des préoccupations ou des erreurs, que la prise de risques interpersonnels est sécurisée au sein de l'équipe.



En quelques mots



- **Installer un climat de confiance** a plus d'impact sur l'environnement de travail que le développement des compétences techniques, à vocation de performance.
- **Les compétences s'acquièrent** (relativement) vite, la confiance se construit et se gagne avec le temps.
- **Développer la sécurité psychologique** permet à l'organisation de bénéficier de toute l'intelligence du collectif (alertes, challenges, innovations).



Coacher mon organisation

**Posture
Performance
Motivation**

Epanouissement VS Bonheur



Bonheur = émotion = éphémère

Atteindre un objectif, obtenir une promotion, décrocher un nouveau client, boucler un projet ...

Babyfoot, billard, salle de repos ➔ Outil, pas une solution

Epanouissement = profond & durable

Notre travail ne nous rend pas forcément heureux tous les jours, mais il nous comble chaque jour s'il nous donne le sentiment de prendre part à quelque chose d'exceptionnel, en lien avec nos valeurs, notre motivation.

Le bonheur résulte de **ce que** nous faisons.

L'épanouissement provient de **la raison pour laquelle** nous le faisons.



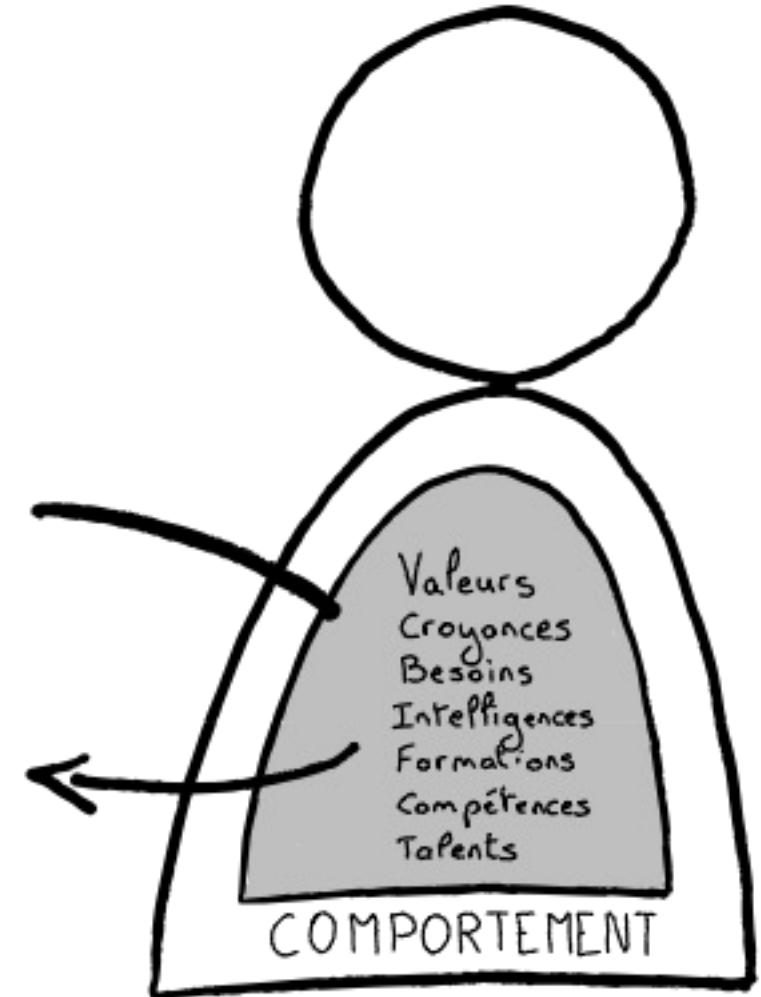
Motivation



L'épanouissement provient de **la raison pour laquelle** nous agissons.

$$C = f(P, E)$$

Le but n'est pas de découvrir l'entreprise idéale pour soi-même, mais de bâtir l'entreprise idéale pour chacun.



Motivation perçue



Besoins	Votre classement
L'intérêt du travail	
La reconnaissance	
Le salaire	
L'ambiance de travail	
Le développement des compétences	
Les possibilités d'évolution	
Le statut dans l'entreprise	
Les avantages sociaux	
Des règles claires et justes	
Un plan de carrière	
Des horaires flexibles	

Motivation perçue



Besoins	Votre classement	Classement selon les employés
L'intérêt du travail		1
La reconnaissance		2
Le salaire		3
L'ambiance de travail		4
Le développement des compétences		5
Les possibilités d'évolution		6
Le statut dans l'entreprise		7
Les avantages sociaux		8
Des règles claires et justes		9
Un plan de carrière		10
Des horaires flexibles		11

Motivation perçue



Besoins	Votre classement	Classement selon les employés	Classement par les employeurs
L'intérêt du travail		1	5
La reconnaissance		2	4
Le salaire		3	1
L'ambiance de travail		4	8
Le développement des compétences		5	7
Les possibilités d'évolution		6	6
Le statut dans l'entreprise		7	3
Les avantages sociaux		8	2
Des règles claires et justes		9	11
Un plan de carrière		10	10
Des horaires flexibles		11	9

Motivation

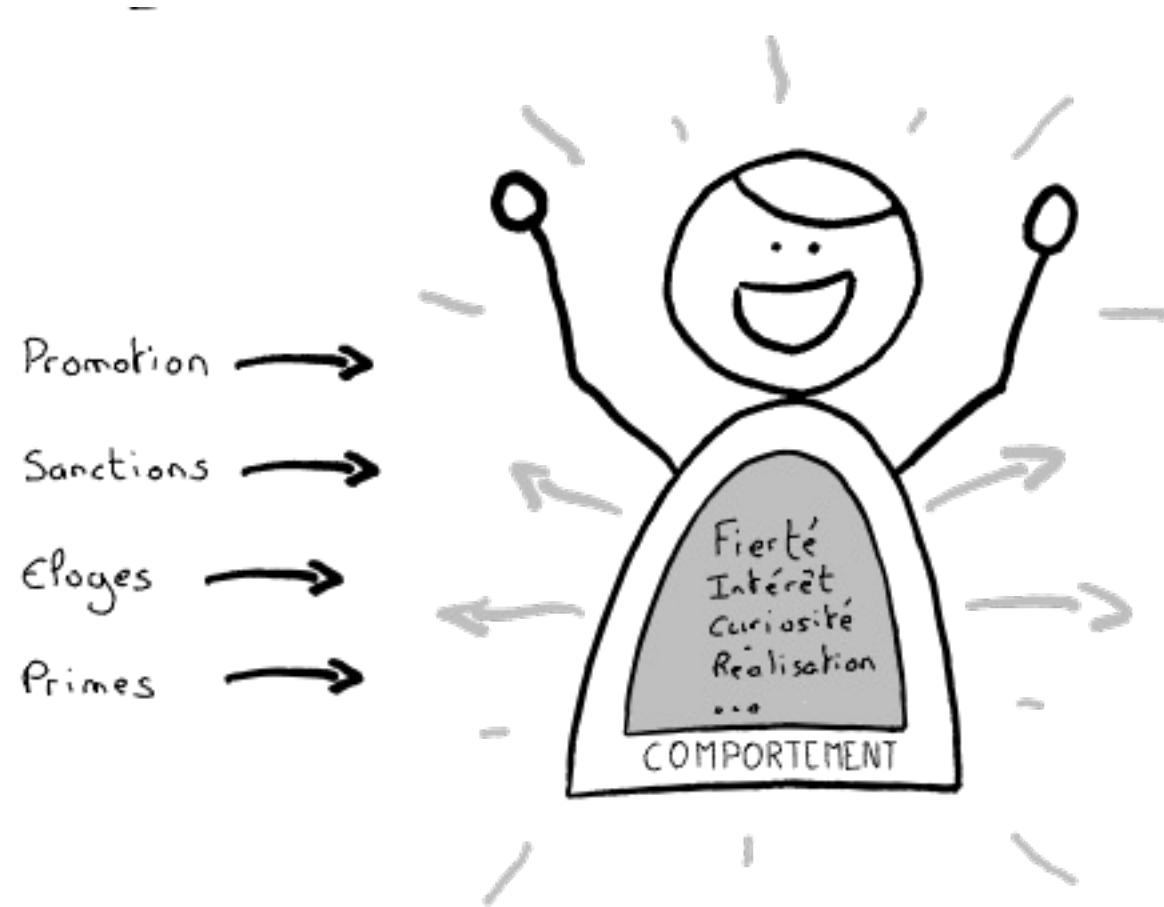


Extrinsèque : contrainte extérieure

- Obtenir une récompense : félicitations, gratification ...
- Echapper à une sanction : recadrage, blâme ...
- Réaction plus qu'action : l'énergie minimum et suffisante pour remplir sa tâche
- Assure un bon fonctionnement minimal

Intrinsèque : la recherche du plaisir

- Recherche d'une satisfaction personnelle, en lien avec mes valeurs, ce qui donne du sens à la vie selon moi
- La récompense externe n'est pas un moteur
- Pousse à s'investir, s'engager, faire des efforts

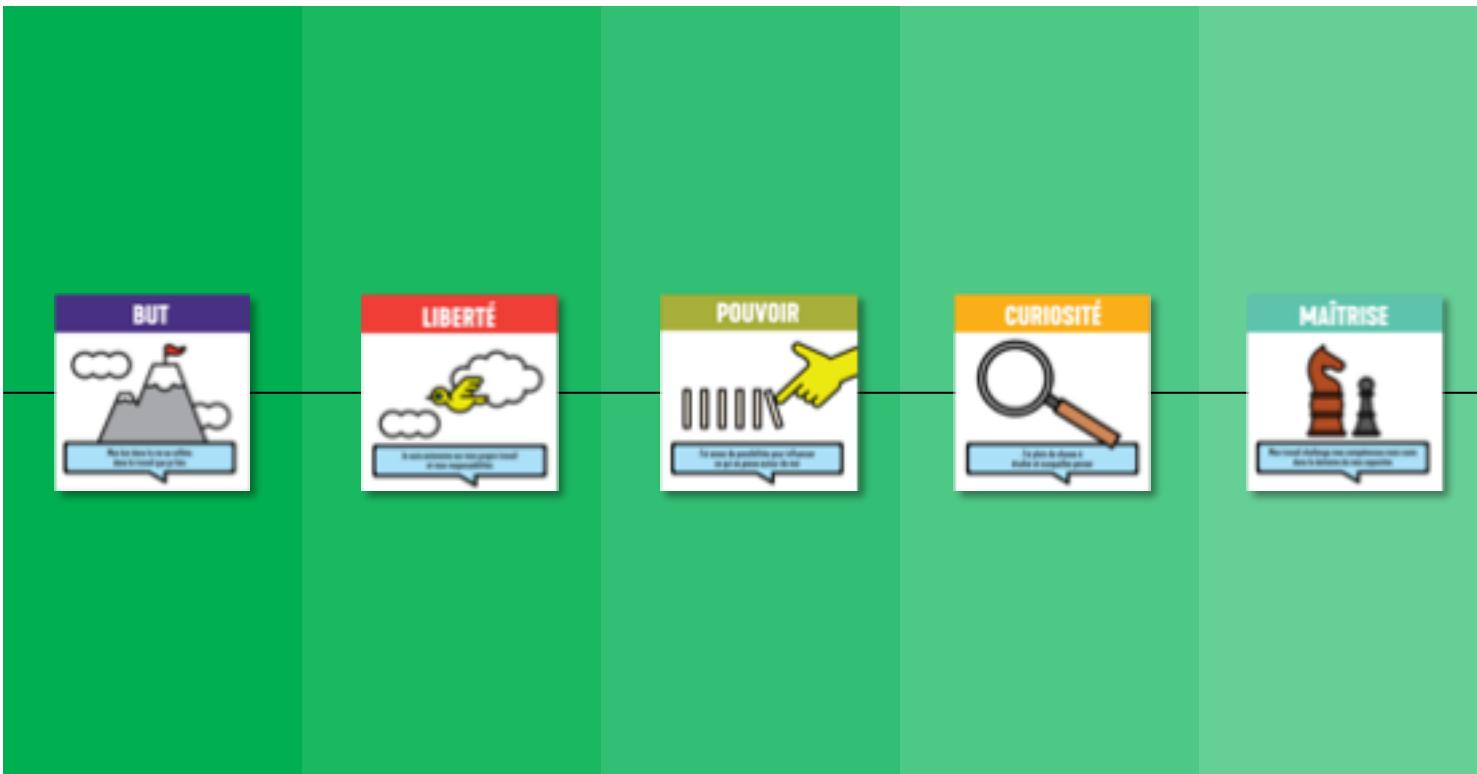


Moving Motivators

STATUT Ma position est bonne et reconnue par les gens qui travaillent avec moi	RELATIONS SOCIALES 	POUVOIR 	ORDRE 	MAÎTRISE
LIBERTÉ 	HONNEUR 	CURIOSITÉ 	BUT 	ACCEPTEATION

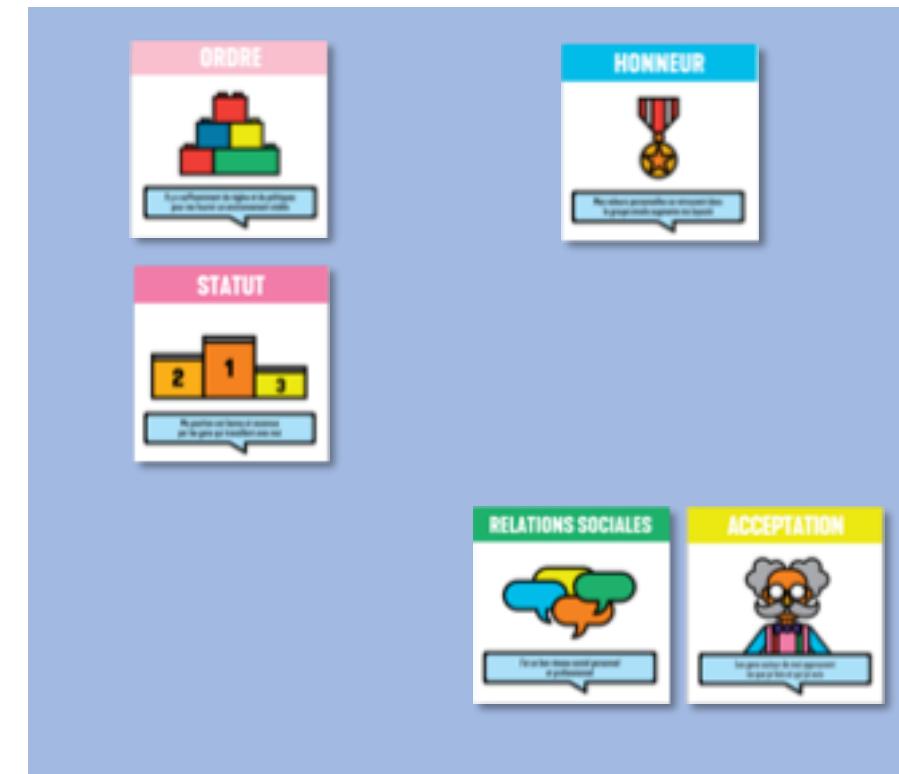
Moving Motivators

1. Classer les 5 motivateurs du plus important au moins important, sur la ligne noire de chaque colonne. Laisser les 5 motivateurs qui vous sont indifférents dans la zone orange.



Plus important

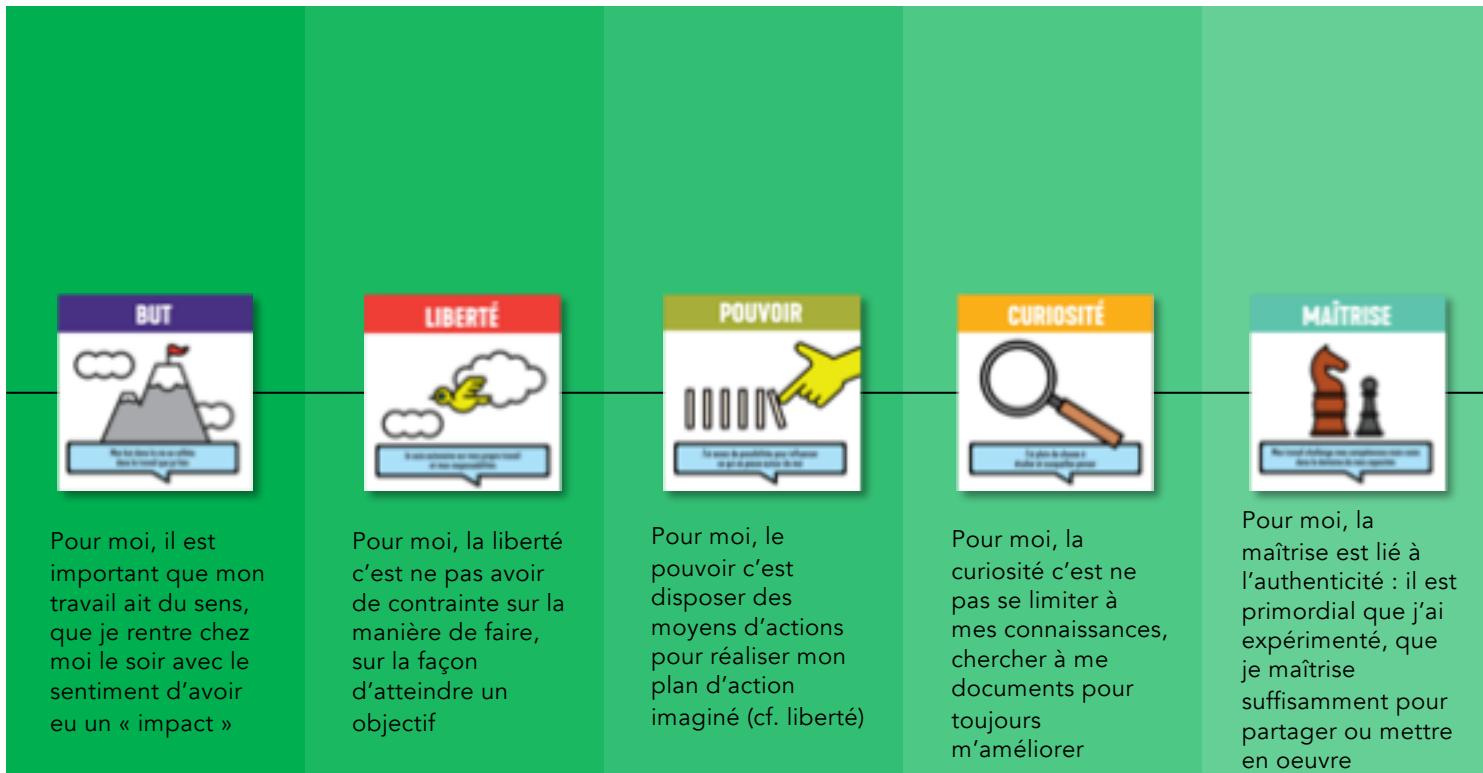
Moins important



Indifférent

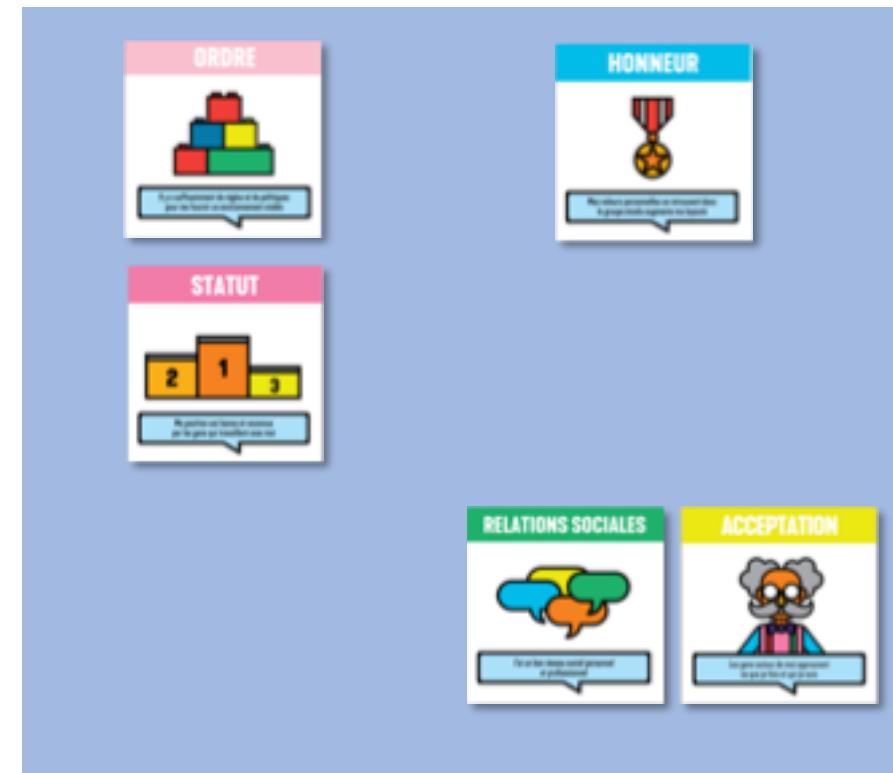
Moving Motivators

2. Quelle signification a cette carte pour vous ?
Que représente t'elle pour vous ?



Plus important

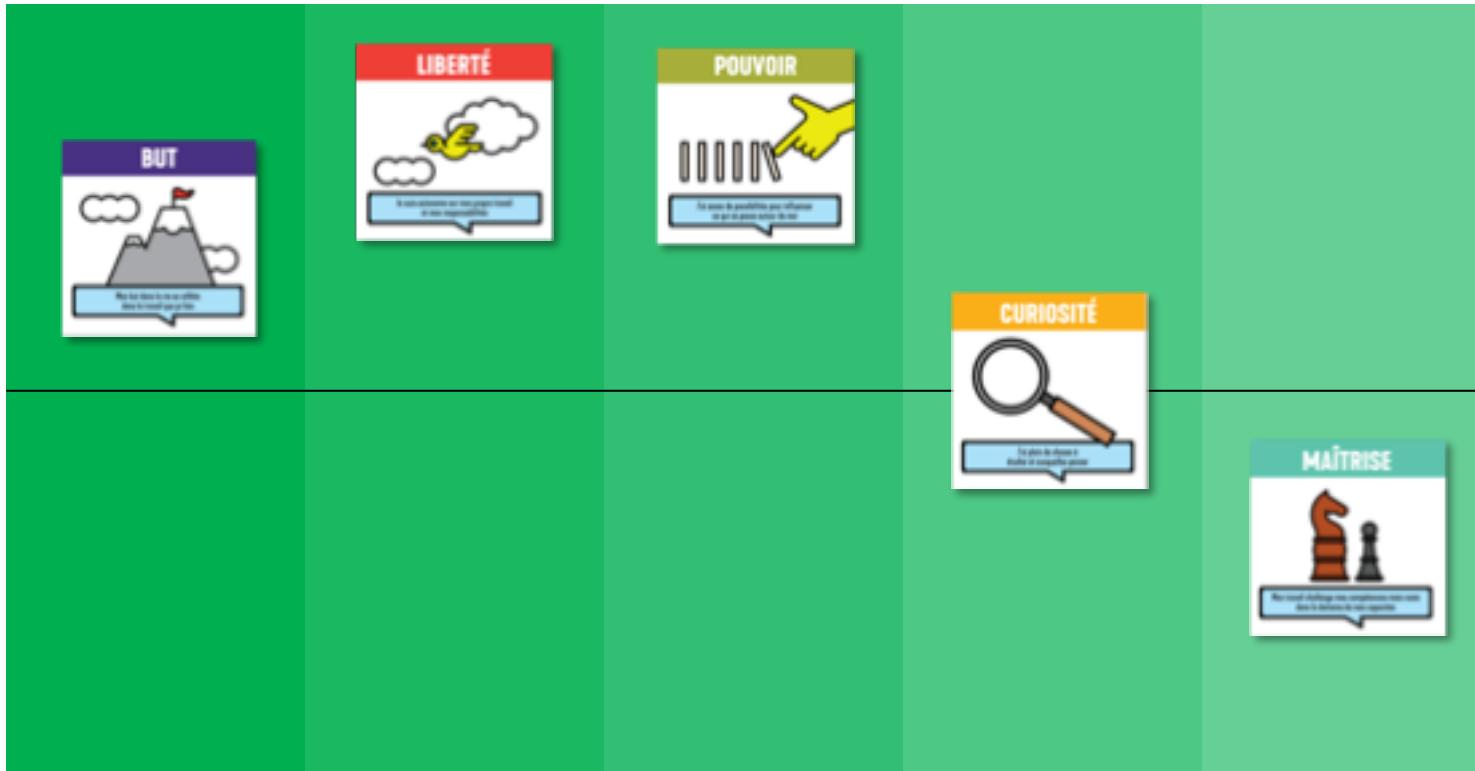
Moins important



Indifférent

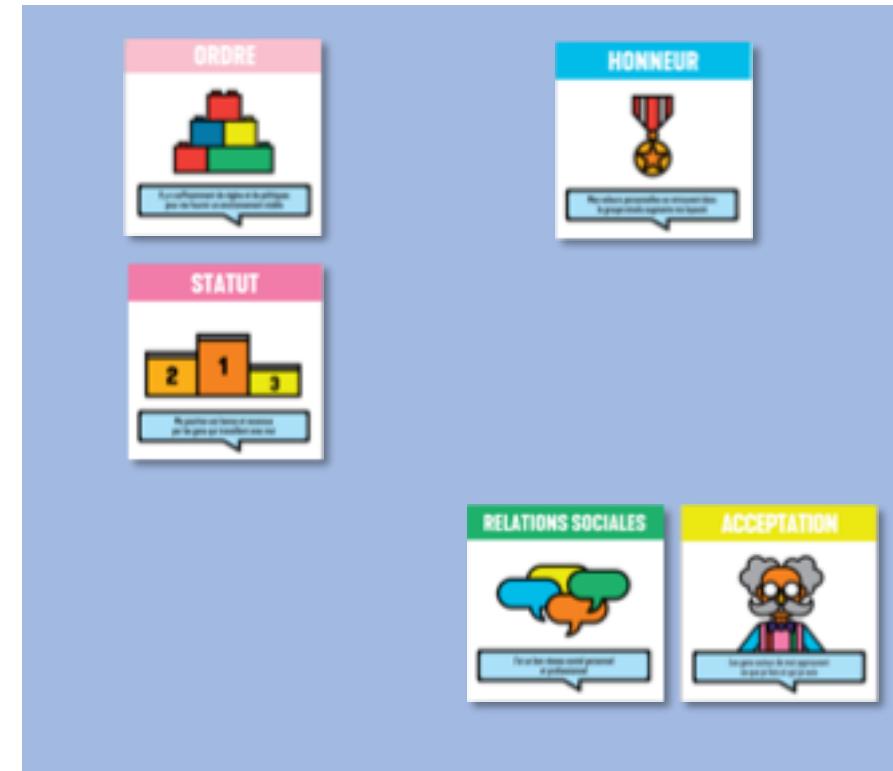
Moving Motivators

3. Pour chaque motivateur retenu, placer le :
 - Vers le haut si vous estimatez qu'il est atteint et/ou qu'il vous aide
 - Vers le bas si vous estimatez qu'il n'est pas assouvi et/ou qu'il vous freine



Plus important

Moins important



Indifférent

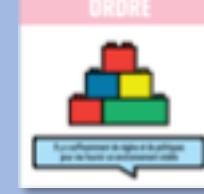
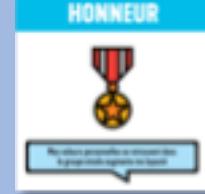
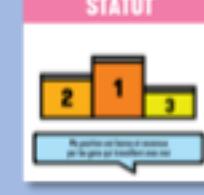
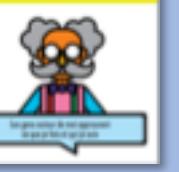
Moving Motivators

4. Que pourriez-vous faire mon remonter (ou maintenir en haut) chacun de vos motivateurs ?

			<p>Même si je prends le temps de me former, j'aimerais prendre plus de temps pour lire et me documenter.</p>	<p>J'ai toujours le sentiment que je pourrais faire mieux, que je ne maîtrise pas assez mon sujet ! En prenant le temps de lire, j'augmenterai mon besoin de maîtrise.</p>
<p>OK, j'ai fait le choix de mon activité professionnelle, il n'y a pas de risque à ce qu'il redescende !</p>	<p>OK, je suis mon propre patron, j'ai la liberté et le pouvoir de mener mon activité comme je l'entends.</p>	<p>Action : me caler un créneau d'une ou deux heures par semaine dans mon agenda pour lire.</p>		

Plus important

Moins important

Indifférent

Moving Motivators

Montrer l'exemple

- Communiquer l'intention et l'objectif de l'exercice
- Introduire l'exercice en le déroulant pour soi

Accompagner

- Explorer la réalité du collaborateur

Ouvrir le champ des possibles

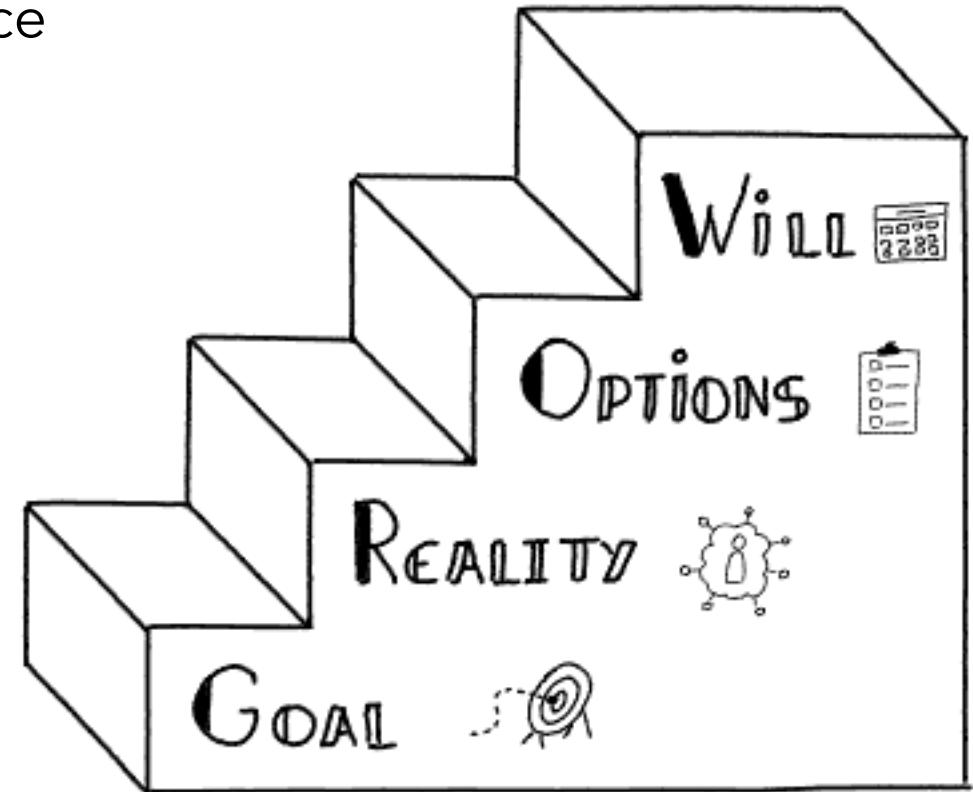
- Lister les pistes d'actions

Engager

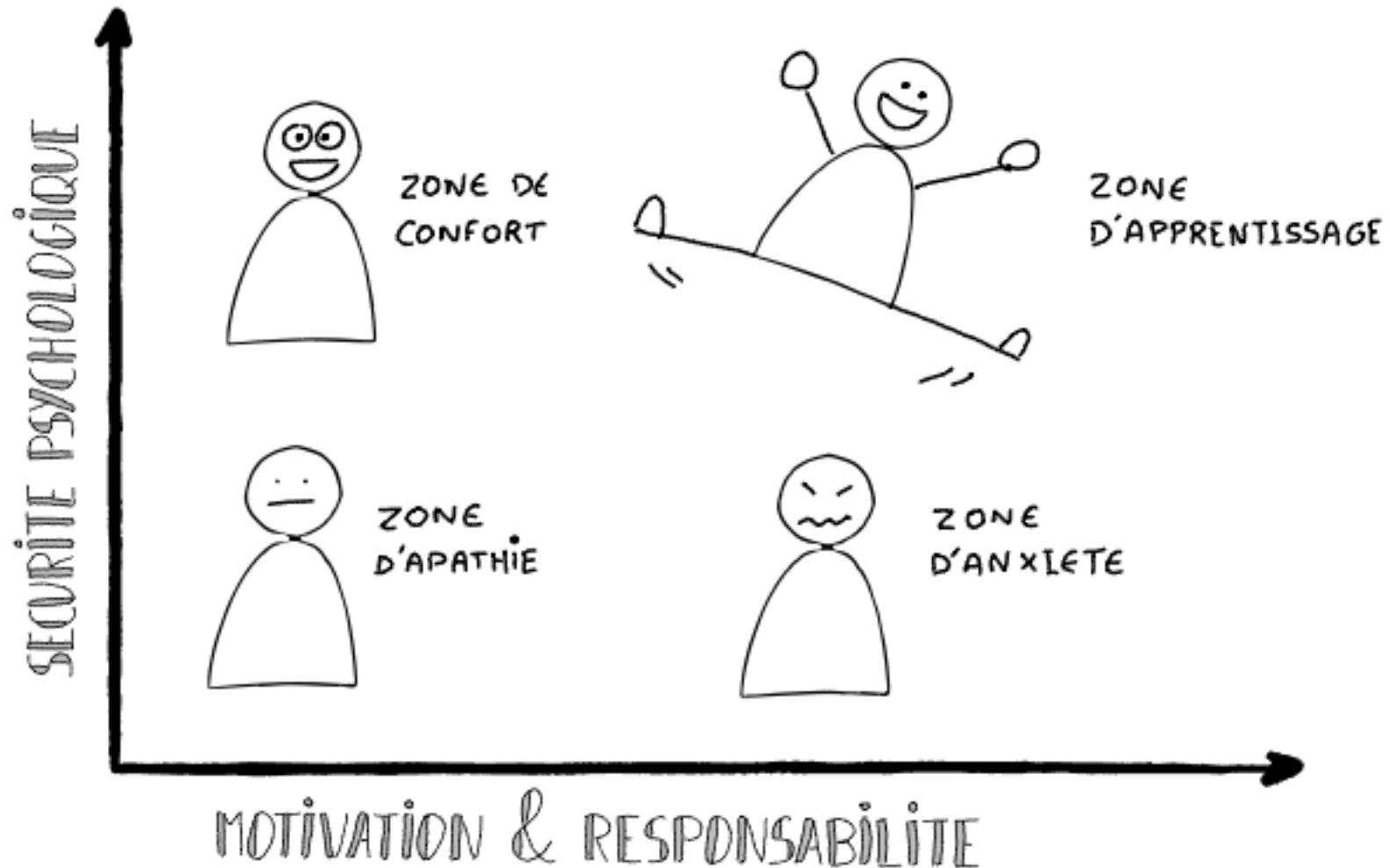
- Prioriser les options
- Définir un plan d'actions conjoint

Progresser

- Prendre une photo
- Refaire le point et l'exercice régulièrement



Zone d'apprentissage



En quelques mots



Les facteurs de motivation

- Perception erronée → Plan d'action inefficace
- Sont propres à chacun
- S'expriment de manière individuelle
- Evoluent rapidement selon le contexte personnel
- Plan d'action coconstruit (80/20)
- Permet de constater le progrès (posture Manager Coach)



En couplant **sécurité psychologique, motivation & responsabilisation**, je place mes collaborateurs et mon organisation dans sa zone d'apprentissage.



10 min pour moi

Posture - Diriger / Aider / Accompagner - GROW

Performance - vs Confiance / Sécurité psychologique

Motivation - Intrinsèque & extrinsèque



Posture

Dans quelle mesure suis-je directif ?
Dans quelle mesure ce sont mes collaborateurs qui fixent leurs objectifs ?
Dans quelle mesure je supporte mes collaborateurs ?
Dans quelle mesure est-ce que je considère que mes collaborateurs ont les ressources en eux pour résoudre leurs problématiques ?

Performance

Qu'est-ce que je privilégie entre la performance et la confiance ?
Que puis-je faire pour développer la confiance ? dans mon cercle ? dans mon organisation ?
Quelle erreur ai-je fait récemment ?
L'ai-je partagé ? Si oui, à qui et comment ?
Quels apprentissages en ai-je fait ?
Ai-je partagé ces apprentissages ? Si oui, à qui et comment ?
Que se passe t'il concrètement quand quelqu'un fait une erreur dans mon organisation ?
A quels risques s'exposent un collaborateur qui partage son erreur ?
Mes collaborateurs sont-ils en sécurité psychologique ?
Si oui, quelles preuves concrètes puis-je apporter ?
Que puis-je faire pour améliorer la sécurité psychologique dans mon organisation ?

Motivation

Quelles sont mes croyances sur la motivation de mes collaborateurs ?
Que puis-je faire pour explorer, évaluer et maintenir les motivations intrinsèques de mes collaborateurs ?



Coacher mon organisation

**Posture
Performance
Motivation
Mesure**

Indicateurs



Objectif mesurable → Key Process Indicators

- Mesure le **succès** : les résultats chiffrés (quantité ou qualité) d'un processus ou d'une activité **existants et normalisés**.
- Mesure notre capacité à exécuter le processus, la performance

Processus → Situation évidente ou compliquée
« Business as usual » / ~~Innovation / Initiatives~~

Résultats Clés

Initiative → Objectif avec une Vision / Ambition

- Pas de processus
- Vitesse inconnue
- Besoin de connaître la progression
- Des résultats concrets et visibles
- Des étapes

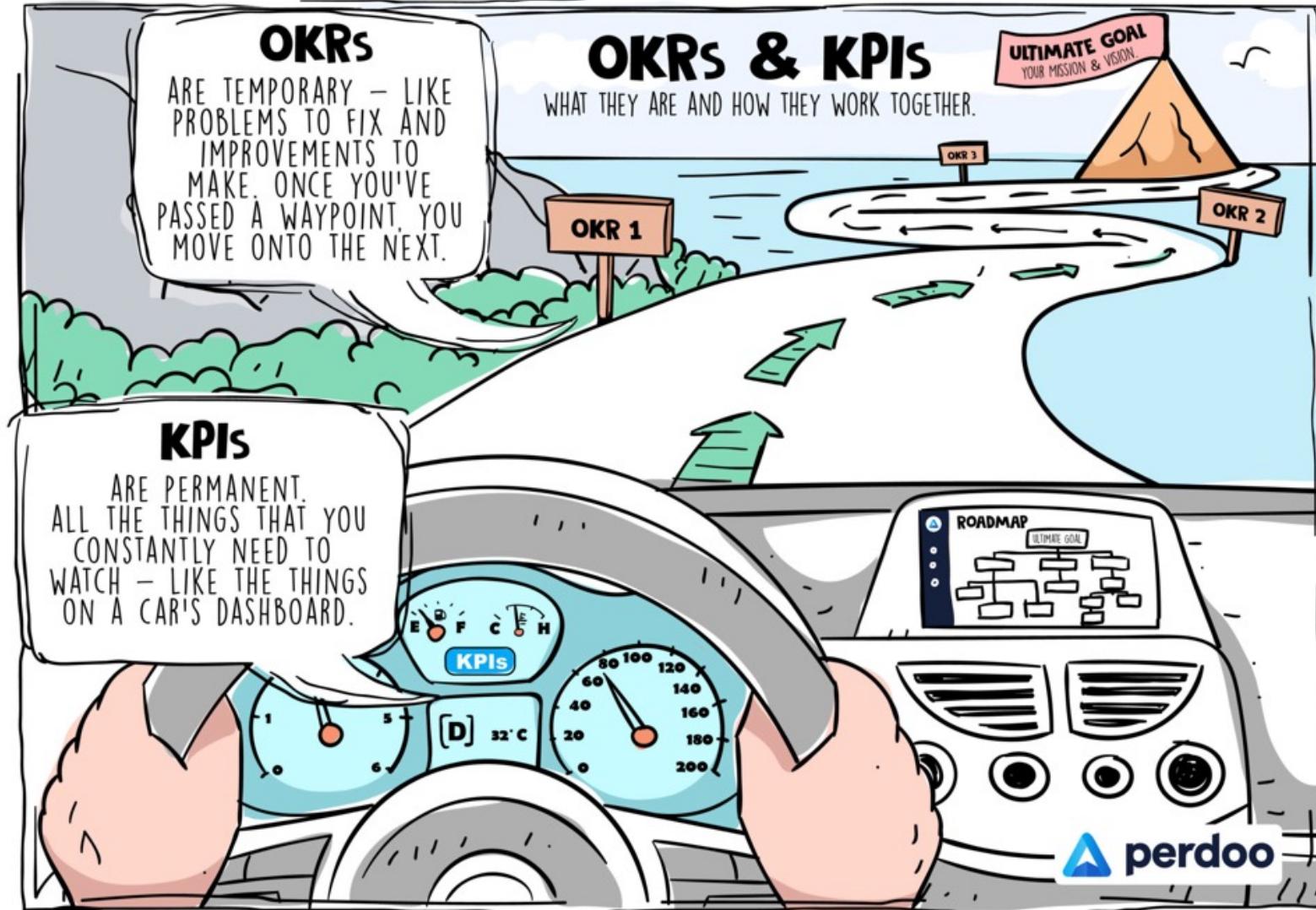
Etape par étape

- Des résultats attendus à la fin et à chaque étape
- Une fois une étape franchie, les résultats attendus changent

Pas de lien de cause à effet → Situation complexe ou chaotique
«~~Business as usual~~» / Innovation / Initiatives



Mesure



Vision



En tant que dirigeant, vous êtes reconnus pour :

- Votre capacité à voir ce qui n'est pas (encore) visible,
- Votre capacité à sentir, à anticiper, issue de vos expériences couplées avec votre perception de la réalité
- Votre capacité à imaginer un futur dans lequel on peut se projeter, qui donne envie (ou pas).

Une vision

- n'a pas vocation à se réaliser mais à inspirer.
- est une conviction, pas une vérité

Conviction

- Conviction = envie de réaliser un futur incertain.
- La conviction génère la conviction.
- C'est possible, on va y arriver, mais je ne sais pas comment.



En quelques mots

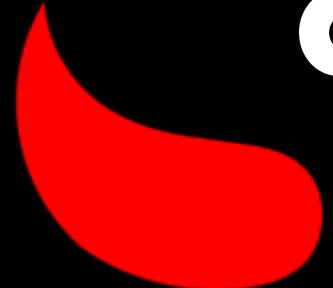


Initiative → OKR → Abandon ou Processus → KPI

1. Pour lancer une initiative, je définis des résultats attendus
2. Selon l'avancement, je décide d'arrêter ou de poursuivre
3. Lorsque qu'une initiative a fait ses preuves : le lien de cause à effet est connu, alors je suis assuré de son effet.
4. Le fonctionnement est décrit par un processus.
5. Le processus est intégré dans la structure et suivi à l'aide de KPI.



Organisation apprenante



Organisation apprenante

Echec

Echec



« La chute n'est pas un échec. L'échec, c'est de rester là où on est tombé. » Socrate

« Ne crains pas les erreurs. Tu vas connaître l'échec, mais continue d'avancer. » Benjamin Franklin

« Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas. » Thomas Edison

« Notre plus grande gloire n'est point de tomber, mais de savoir nous relever chaque fois que nous tombons. » Confucius

« La réussite nous laisse bien souvent un sentiment de satisfaction, nous éloignant de toute remise en question. L'échec nous offre plutôt la chance nous arrêter quelques instants sur notre vie, sur nous-même. » Napoleon Hill

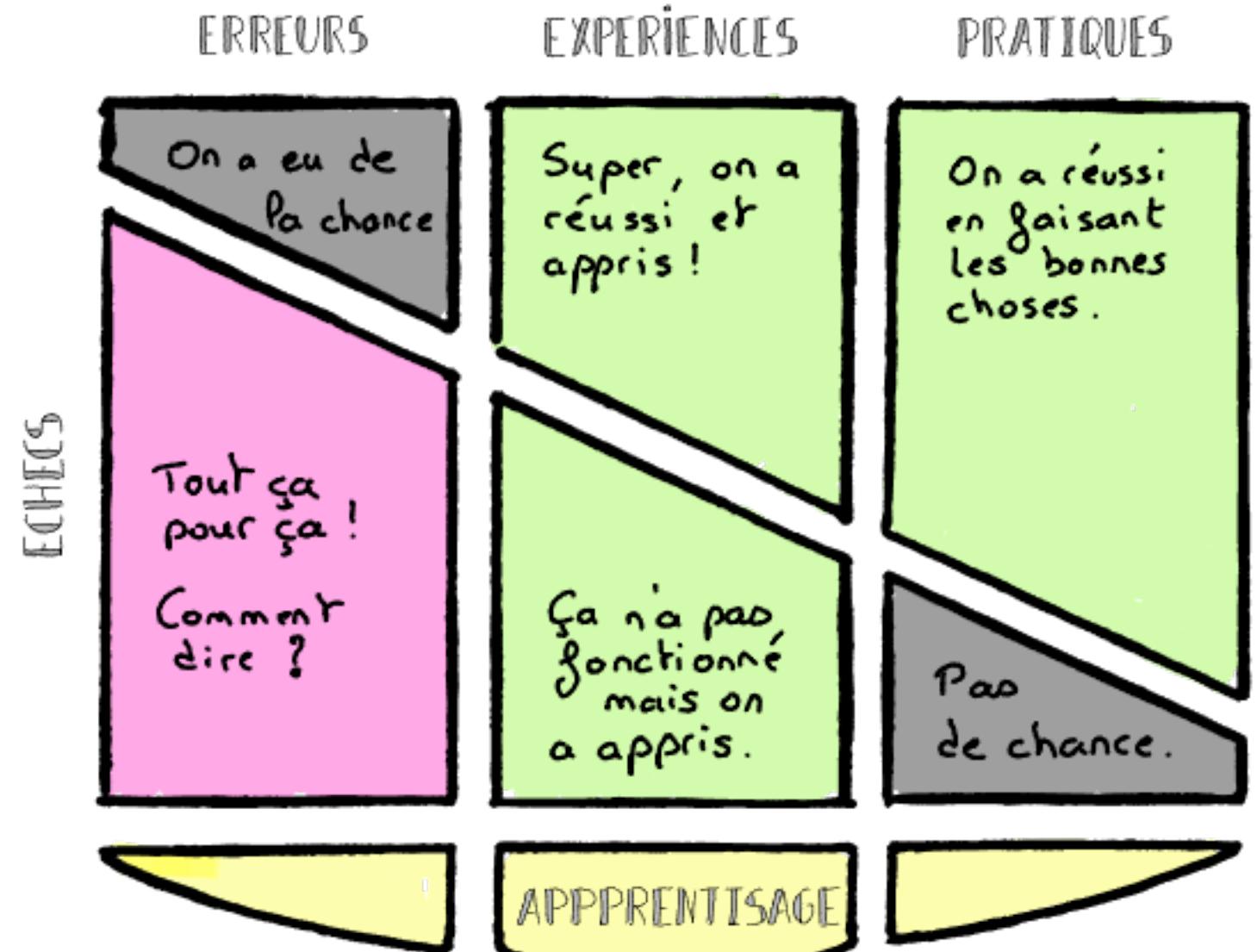
...

Célébrer (les succès et) les échecs

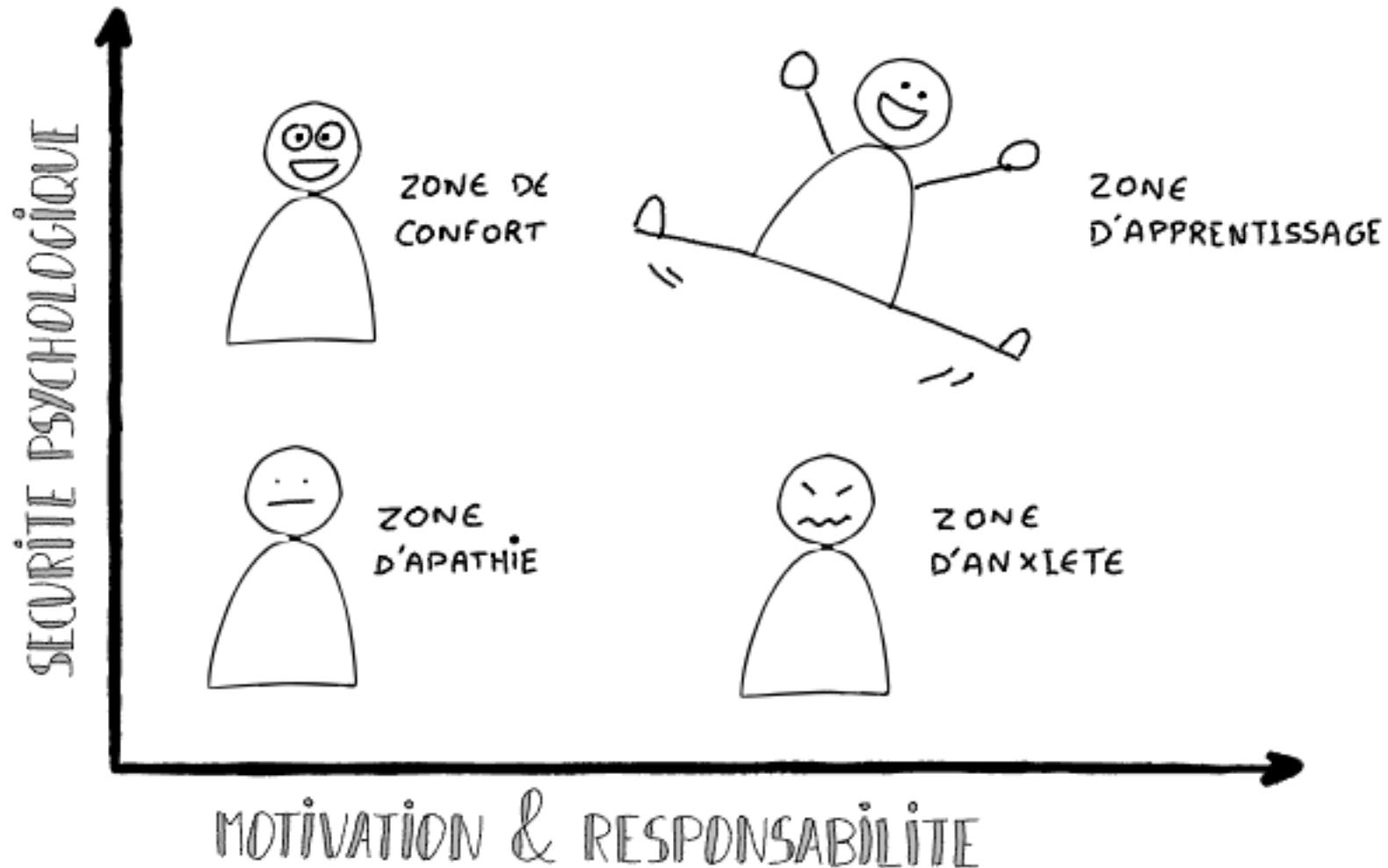


Rétrospective jalonnée ou régulièrement

- Chaque participant liste les faits marquants de la période écoulée.
- Chaque participant positionne les faits sur la grille et l'explique.
- Interroger le groupe :
 - Quels enseignements pouvons-nous tirer des bonnes pratiques qui ont menées à l'échec ?
 - Quels enseignements pouvons-nous tirer des mauvaises pratiques ayant menées au succès ?
 - Quelles expériences pourrions-nous mener pour confirmer ces hypothèses ?
- Débattre et formuler des propositions d'expériences à mener pour la prochaine itération.
- Placer ces propositions dans la zone d'apprentissage.



Zone d'apprentissage



En quelques mots



Accepter les échecs comme source d'apprentissage en les valorisant au sein de rituels.



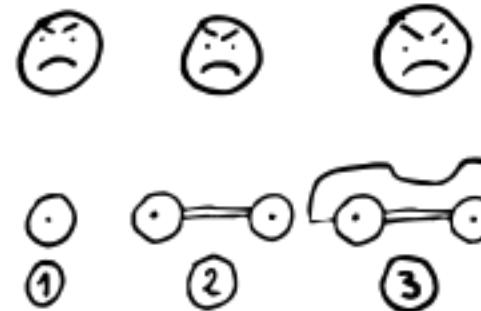
Etre exemplaire en se prêtant pleinement à l'exercice avec authenticité.



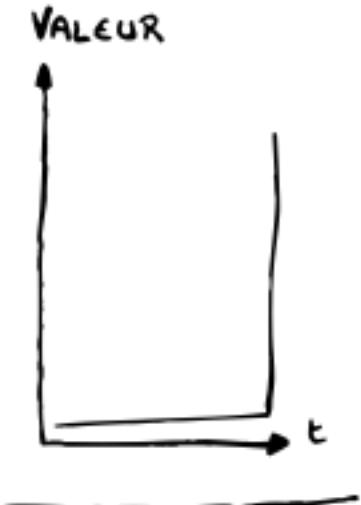
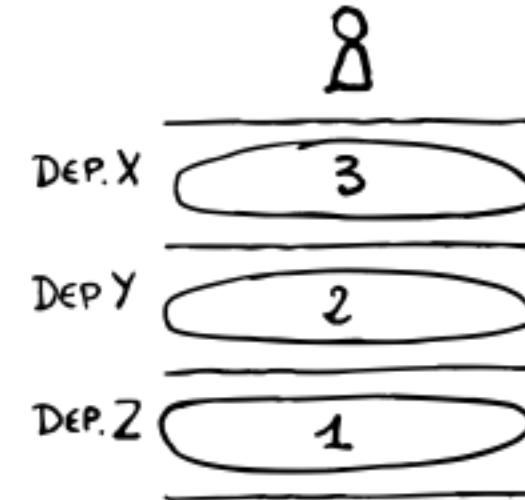
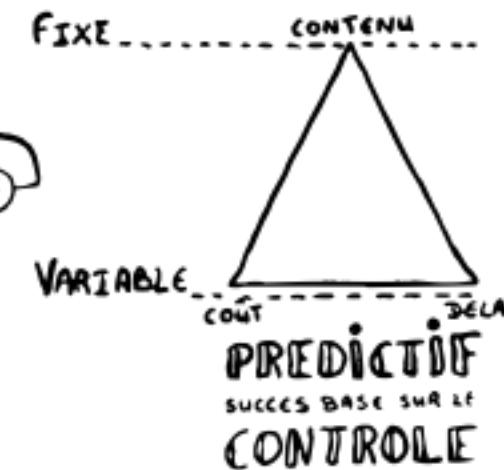
Organisation apprenante

Echec
Incrémental

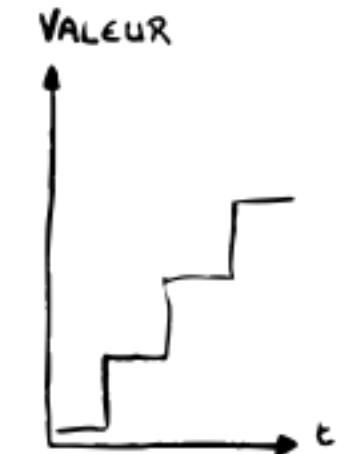
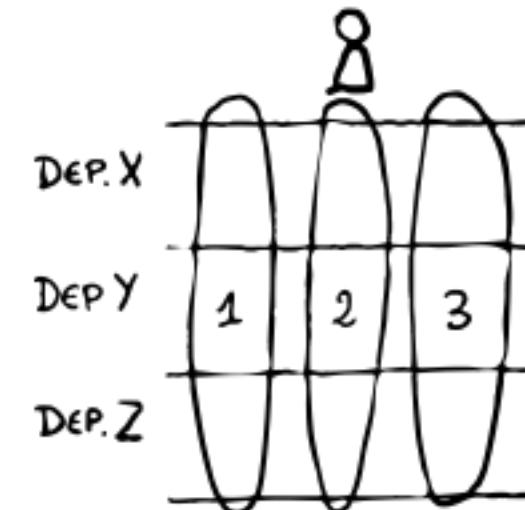
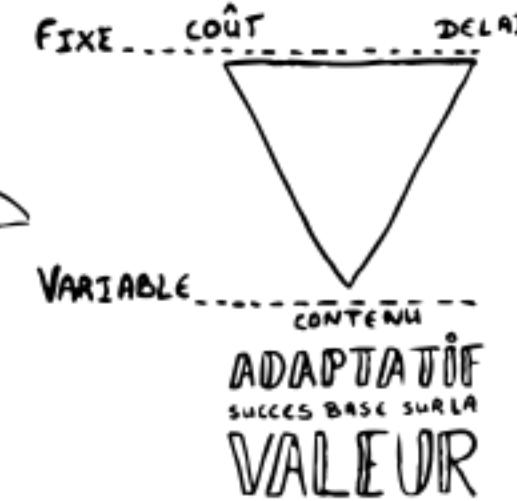
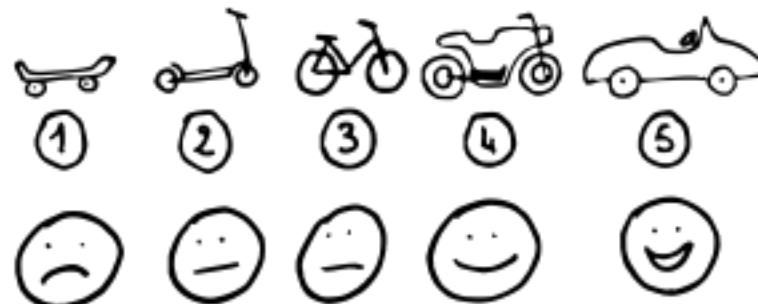
Itératif vs Incrémental



ITÉRATIF



INCREMENTAL



En quelques mots



Méthodologie adaptative

- Pas de processus de production connu
- Centrée sur la valeur
- Incrémentale : du concret à chaque livraison
- Maîtrise des coûts et délais



Rappel : dans une situation complexe, pas de lien de cause à effet ce qui requiert une méthodologie adaptative
IT : 40% des fonctionnalités ne sont jamais utilisées



Organisation apprenante

Echec
Incrémental
Comitologie

Sentiment d'appartenance



Selon vous, quelles sont les **communautés** les plus remarquables pour :

- leur **loyauté**,
- leur **fidélité**,
- leur **sentiment d'appartenance** ?

Qu'est-ce qui les caractérise ?

Quel est le point commun ?



Kumbh Mela - Prayag - Inde - 100 millions de personnes
Purna Kumbh Mela tous les 12 ans
Maha Kumbh Mela - tous les 144 ans

Cérémonies / Rituels

- Codifiées
- Réguliers dans le temps
- Ordre du jour
- Limités dans le temps
- Objectifs
- Rôles et responsabilités



Comitologie



Quels sont vos instances d'organisation ?

CODIR / COMEX / COMOP / COPIL ...



Quelles sont leurs caractéristiques (cadre) ?

- Fréquence
- Durée
- Invités / ordre du jour
- Compte rendu
- ...

Vos instances sont-elles de cérémonies ?

En quelques mots



Des cérémonies **codifiées** et **régulières** permettent de créer et d'alimenter le **sentiment d'appartenance** à une organisation.



Le **cadre** et le **respect du cadre** sont les clés.

Organisation apprenante

Echec
Incrémental
Comitologie
Stratégie

Niveau personnel



« Dans le chemin vers l'autre, nous ne pouvons pas faire l'économie du chemin vers soi et, dans le chemin vers soi, on se rapproche de l'autre. »

« L'hyperspecialisation et le morcellement des tâches - s'ajoutant à l'habitude d'être valorisé pour le faire plus que pour l'être - étouffent les possibilités de se connaître et d'exploiter les facettes de son propre potentiel. Ils laissent peu de chance à l'homme d'avoir la conscience d'être ensemble, co-créateur d'un projet. »

Du JE au NOUS
Thomas D'Asembourg

Soi
Autres

Connaissance

Gestion

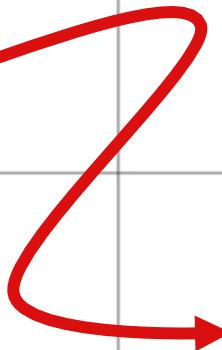
Connaissance
de soi

Gestion
de soi

Moving Motivators
DISC / 360* ...

Connaissance
des autres

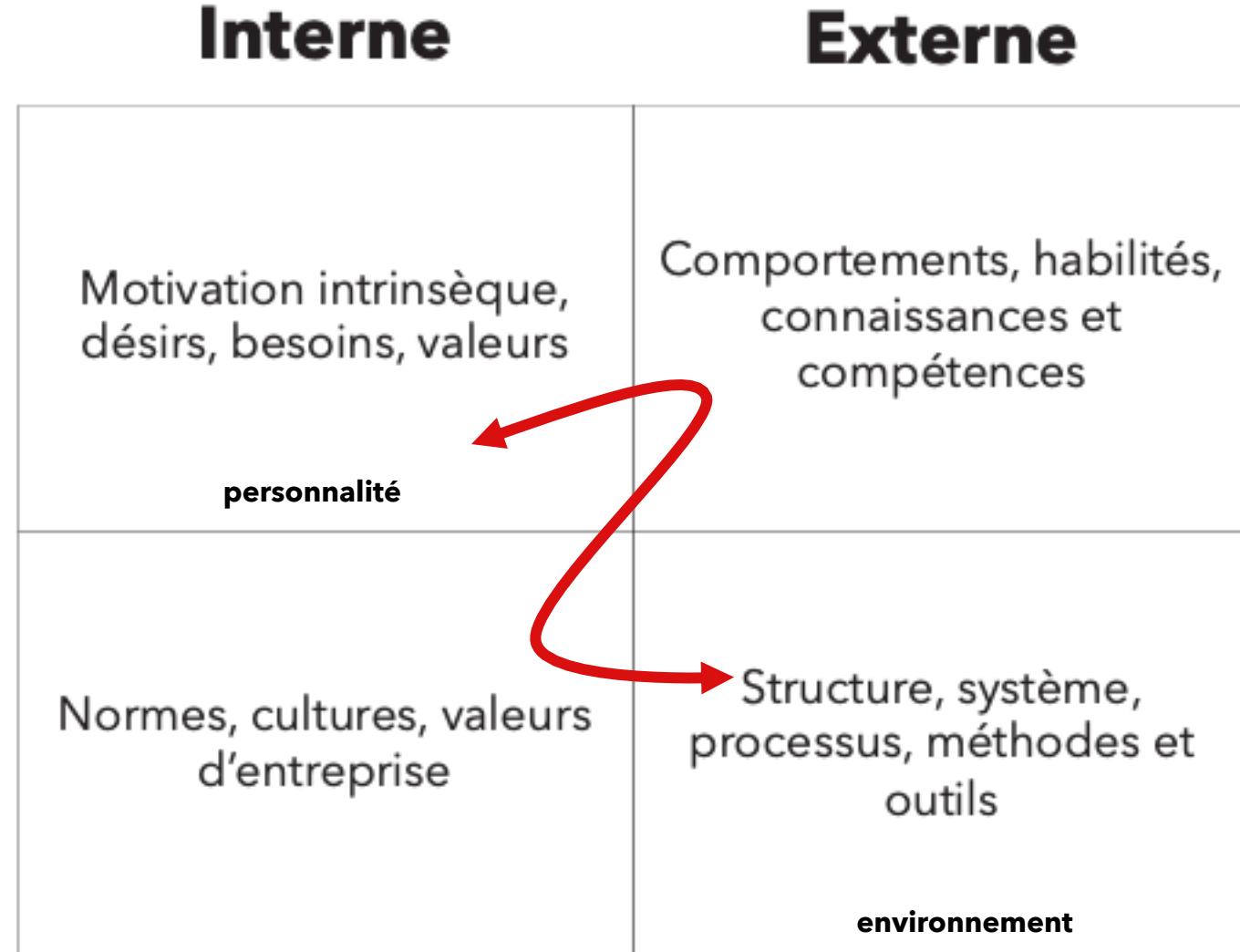
Gestion
des autres



Niveau organisation



Individuel
Organisationnel



$$C=f(P,E)$$

En quelques mots



Plan d'actions « Sandwich »

Individuel

Posture de Manager Coach pour faire évoluer les comportements



Organisationnel

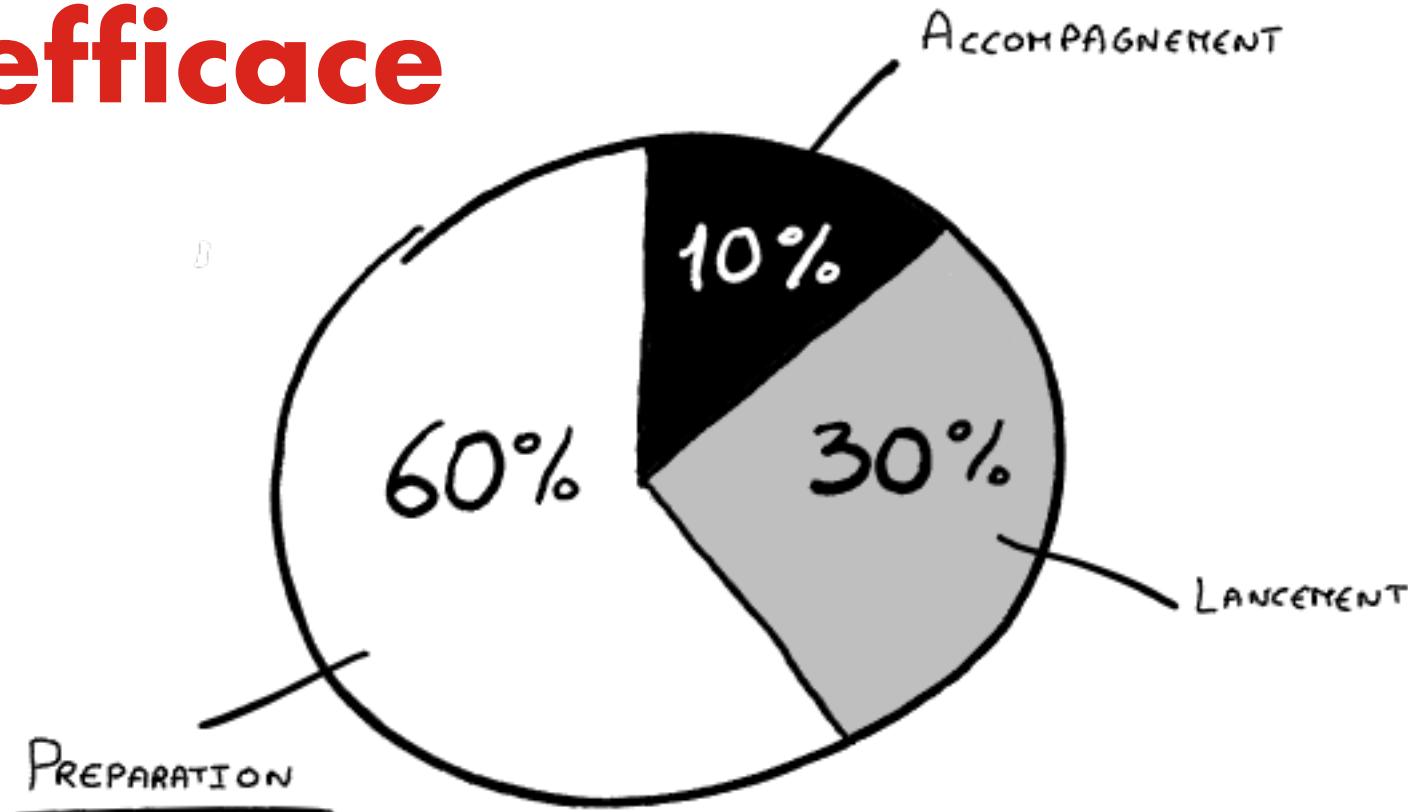
Faire évoluer le système pour faire évoluer la culture d'entreprise

Organisation apprenante



Echec
Incrémental
Comitologie
Stratégie
Efficacité

Equipe efficace



- Vision Attrayante
- Bonnes Personnes
- Une Vraie Equipe
- Un Cadre
- Des Conditions Favorables
Informations, récompenses, ressources
- Du Coaching

En quelques mots



En se concentrant sur la **préparation** et le **lancement**, l'efficacité de l'équipe est assurée à **90%** :

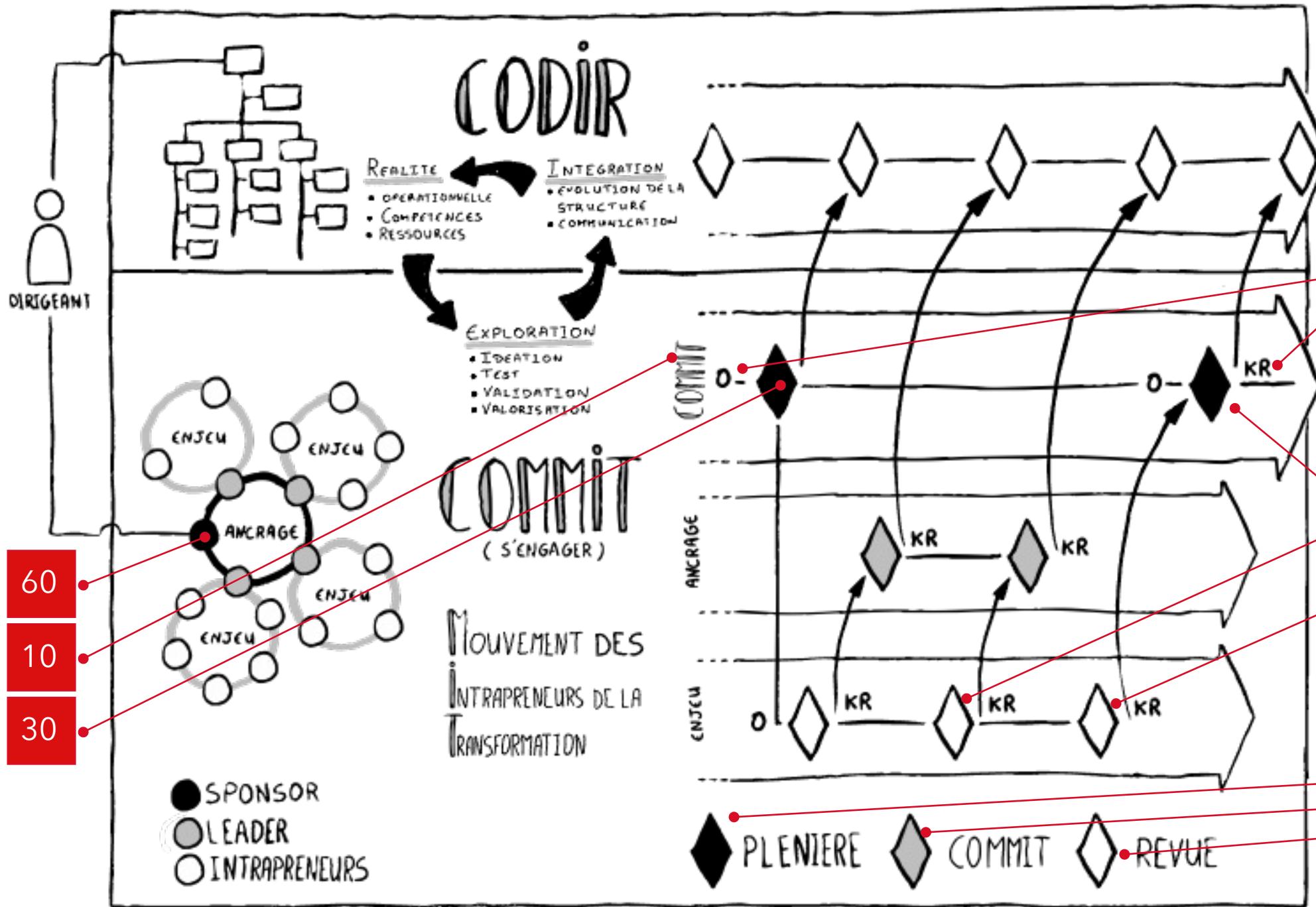
- La vision et les objectifs sont ils attrayants ?
- Quelles sont les bonnes personnes ?
- Forment-elles une équipe soudée ?
- Quel est le cadre dans lequel elles vont évoluer ?
- Les conditions favorables sont-elles réunies ou accessibles ?
- Comment l'équipe est accompagnée / coachée ?
- Comment aligner tous les acteurs avant de démarrer ?

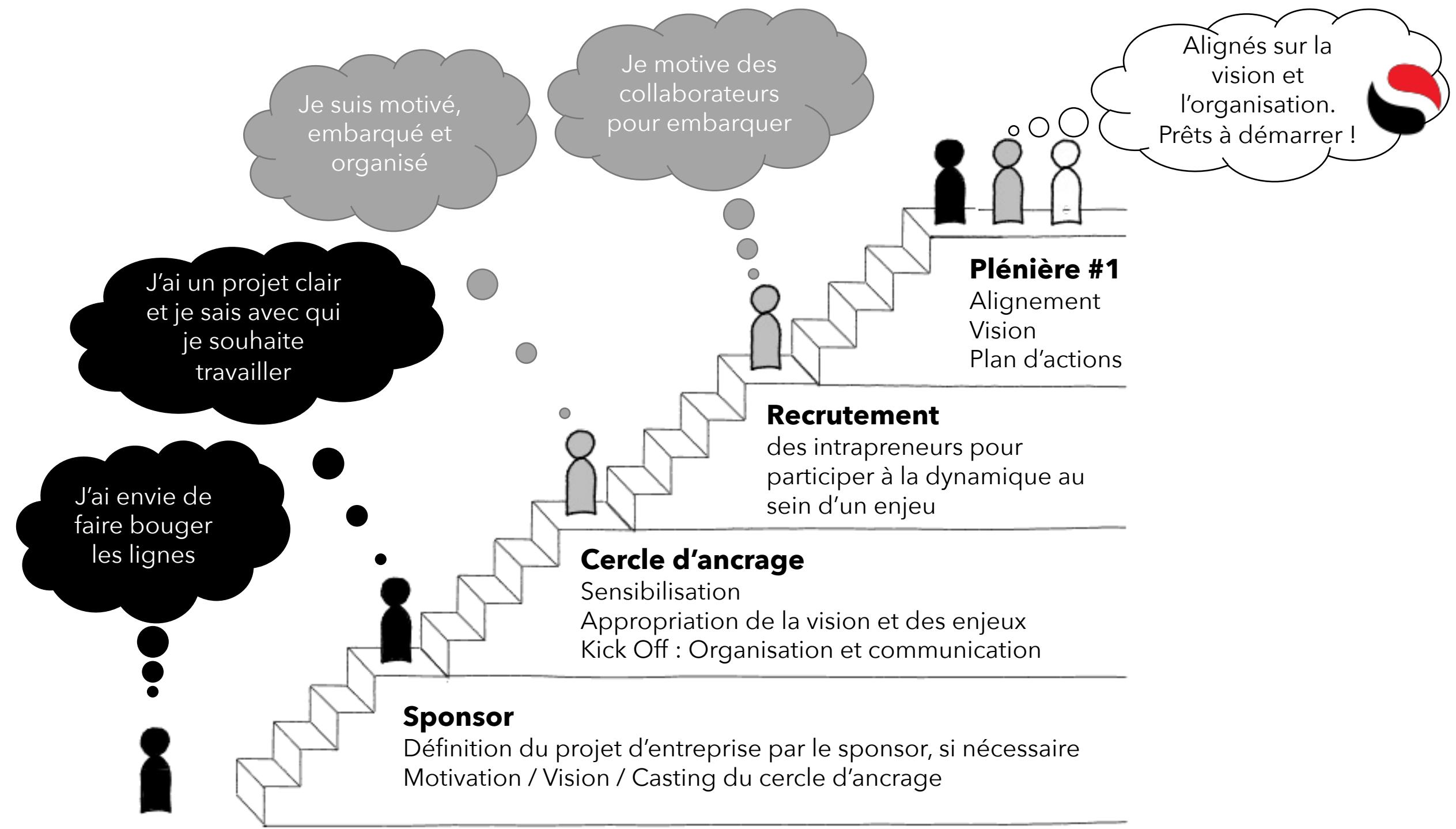




Organisation apprenante

Proposition







10 min pour moi



Mesure - Objectifs / Résultats Clés / Vision

Echec - Accepter / Valoriser / Intégrer aux rituels

Incrémental - Méthode adaptative / Valeur / Concret

Comitologie - Rituels / Codification / Régularité

Stratégie - Développement / Individus / Organisation

Efficacité - 60 Préparation / 30 Lancement / 10 Accompagnement



Mesure

Quels sont les enjeux d'aujourd'hui et de demain que j'identifie ?
Qu'est-ce que j'aurai concrètement lorsque ces enjeux auront été relevé ?
Quelles sont les principales étapes concrètes et réalistes que j'imagine ?
Je pourrais me dire que nous avons progresser si je peux voir ...

Erreurs et échecs

Comment sont traités les erreurs et les échecs dans mon organisation ?
Comment est-ce que j'identifie, grandis et partage moi-même mes erreurs et mes échecs ?
Que puis-je faire concrètement pour tirer pleinement bénéfices des erreurs et échecs ?

Incrémental

Suis-je centré sur la valeur ou sur le plan ?
Quels sont les premiers incrément de mon projet d'entreprise ?

Comitologie

Les instances de mon organisation sont elles efficaces (visibilité, arbitrages et décisions) ?
Comment nourrir le sentiment d'appartenance grâce aux instances ?

Stratégie

Quelles sont les mesures d'accompagnement pour le développement des collaborateurs ?
Comment faire évoluer l'environnement de travail pour que chacun puisse y évoluer ?

Efficacité

Quel est le degré de maturité de mon projet d'entreprise ?
De quoi ai-je besoin pour démarrer ? Suis-je suffisamment préparé pour me lancer?



Synthèse



En tant que dirigeant ...



Nous essayons de nous entourer d'un maximum de certitudes, mais vivre, c'est naviguer dans une mer d'incertitudes, à travers des îlots et des archipels de certitudes sur lesquels on se ravitaille...

Edgar Morin

6 avril 2020, Le journal du CNRS

En tant que dirigeant

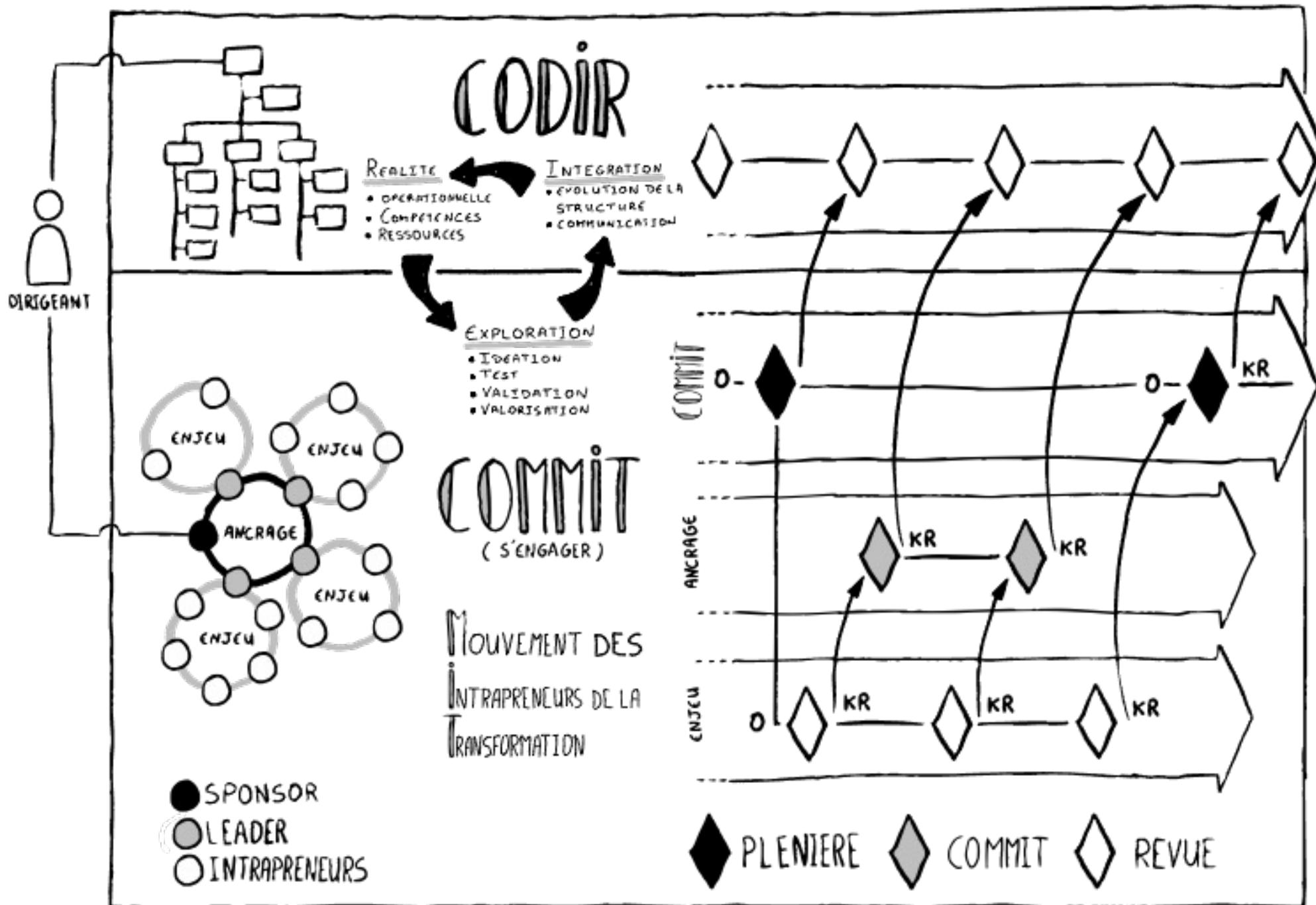


Je veux

- Faire évoluer mon organisation pour étendre ma sphère d'influence,
 - Développer une culture (référentiel comportemental) d'entreprise,
 - Autonomiser, distribuer le contrôle dans un cadre maîtrisé,
 - Que chacun se sente en sécurité et apprenne des erreurs et des échecs,
 - Que les erreurs soient vite détectées et corrigées,

afin de

- Bénéficier des opportunités du contexte VUCA et répondre aux enjeux de la complexité, dans une logique exploratoire, en remettant en cause l'ordre établi, en explorant et en capitalisant,
 - Gagner en performance en dirigeant le système, pas les gens, dans la continuité, en tenant compte de son niveau de maturité actuel,
 - Développer la confiance individuelle et collective où chacun est pleinement engagé dans l'atteinte d'objectifs clairs,
 - De pleinement utiliser le potentiel individuel et collectif,
 - D'être efficace et de progresser rapidement.



Rôles et responsabilités



Sponsor

- Définit et partage la vision du projet d'entreprise
- Arbitre et valide les initiatives démontrées
- Attribue les ressources

Leader

- S'approprie et décline les objectifs des sponsors sur son enjeu
- Recrute l'équipe en fonction de l'ambition
- Embarque l'équipe dans sa vision de l'enjeu
- Priorise les actions en fonction de leur valeur
- Participe au COMMIT du projet d'entreprise

Intrapreneurs

- Participe à l'enjeu par motivation personnelle
- S'approprie l'ambition en étant force de proposition
- Définit et s'engage sur les résultats en fonction de sa capacité
- Met en œuvre les actions
- Un équipier est identifié pour animer l'équipe à chaque itération

Rôles et responsabilités



Rôle	Sponsor	Leader	Intrapreneur
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitre, décide, valide les sujets abordés lors des COMMIT • Intègre les avancées du projet d'entreprise dans l'organisation en place lors des CODIR 	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas nécessairement membre du CODIR • Décline les objectifs du ou des sponsors sur son enjeu • Recrute l'équipe en fonction de l'ambition • Embarque l'équipe dans sa vision de l'enjeu • Priorise les actions en fonction de leur valeur • Adresse les demandes de décisions ou d'arbitrage lors des COMMIT 	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas membre du CODIR ni sponsor ni Leader • Participe à l'enjeu par motivation personnelle • S'approprie l'ambition en étant force de proposition • Définit et s'engage sur les résultats en fonction de la charge disponible • Met en œuvre les actions pour atteindre les résultats • Un équipier est identifié pour animer l'équipe à chaque itération
Plénière	Présent	Présent	Présent
COMMIT	Présent	Présent	
Revues Mensuelles		Présent	Présent
Revues Hebdomadaires		facultatif	Présent

Enjeu Communication



Un enjeu essentiel est identifié comme clé de la réussite de la démarche : la communication

- Transverse entre les enjeux
- Centrée sur la valeur
- Garant de l'homogénéité, assure la maturité et la cohérence
- Kits de communication
 - Interne : MIT, tous les collaborateurs de l'organisation
 - Externe :
 - Tout le groupe si pertinent,
 - Candidats au recrutement, prospects, clients, partenaires
- Stratégie de contenu
 - La démarche et les enjeux
 - Les initiatives en cours
 - Les résultats obtenus
 - Retours d'expérience et impact

Revue trimestrielle



Objectif

Partager l'avancement, définir une vision commune, identifier l'ambition du prochain trimestre, célébrer l'avancement

Durée : 1 journée

Animateur : Coachs (internes ou externes)

Participants

- Intrapreneurs
- Leaders
- Sponsors
- Direction Générale

Déroulement

1. Démonstrations - 3 heures

- Chaque équipe présente les réalisations
- Célébrer l'avancement

2. Ambition - 1 heure

- La Direction Générale présente l'ambition du prochain trimestre et les équipes créent/mettent à jour la vision stratégique

3. Atelier - 2 heures

- Identification et priorisation des actions
- Gestion des dépendances inter projets

4. Restitution - 2 heures

- Présentation des feuilles de route trimestrielles

Revue hebdomadaire



Objectif

Partager au sein de l'équipe l'avancement, relever les points bloquants, identifier les éventuelles demandes d'arbitrage.

Durée : 1 heure

Animateur : Equipe en autonomie

Participants

- Intrapreneurs de l'enjeu
- Leader de l'enjeu, optionnel

Déroulement

Chaque participant, à son tour, en 5 minutes

1. Exprime ce qu'il a fait dans la semaine
2. Liste ce qu'il pense faire la semaine suivante
3. Lève une alerte si besoin est
4. Partage ses difficultés et/ou besoins

Si un problème est soulevé et ne peut pas être traité très rapidement, une action est identifiée pour être traitée par le Leader.

Dans la mesure où le Leader l'estime nécessaire, le point sera abordé lors du prochain COMMIT pour une demande de décision ou d'arbitrage.

Revue mensuelle – partie 1 Démonstration



Objectif

Faire une démonstration au Leader et autres parties prenantes pertinentes de ce qui a été réalisé pendant le mois

Durée : 1 heure

Animateur : Équipe

Participants

- Intrapreneurs
- Leader
- Sponsor et autres selon besoin

Déroulement

1. L'équipe présente au Leader la liste des actions réalisées pendant le mois
2. Les équipiers font une démonstration opérationnelle des actions terminées
3. Questions / Réponses avec les participants
4. Echange sur la priorisation des actions pour le mois suivant

Si un problème est soulevé et ne peut pas être traité très rapidement, une action est identifiée pour être traitée par le Leader.

Revue mensuelle - partie 2 Rétrospective



Objectif

Prendre du recul pour l'amélioration continue et la santé de l'équipe

Durée : 1 heure

Animateur : Coachs (internes ou externes)

Participants

- Intrapreneurs
- Leader optionnel

Déroulement

1. Rétrospective

- Ce que nous avons aimé / réussi
- Ce que nous avons appris
- Ce qui nous a manqué
- Ce dont nous avons besoin

2. Amélioration continue

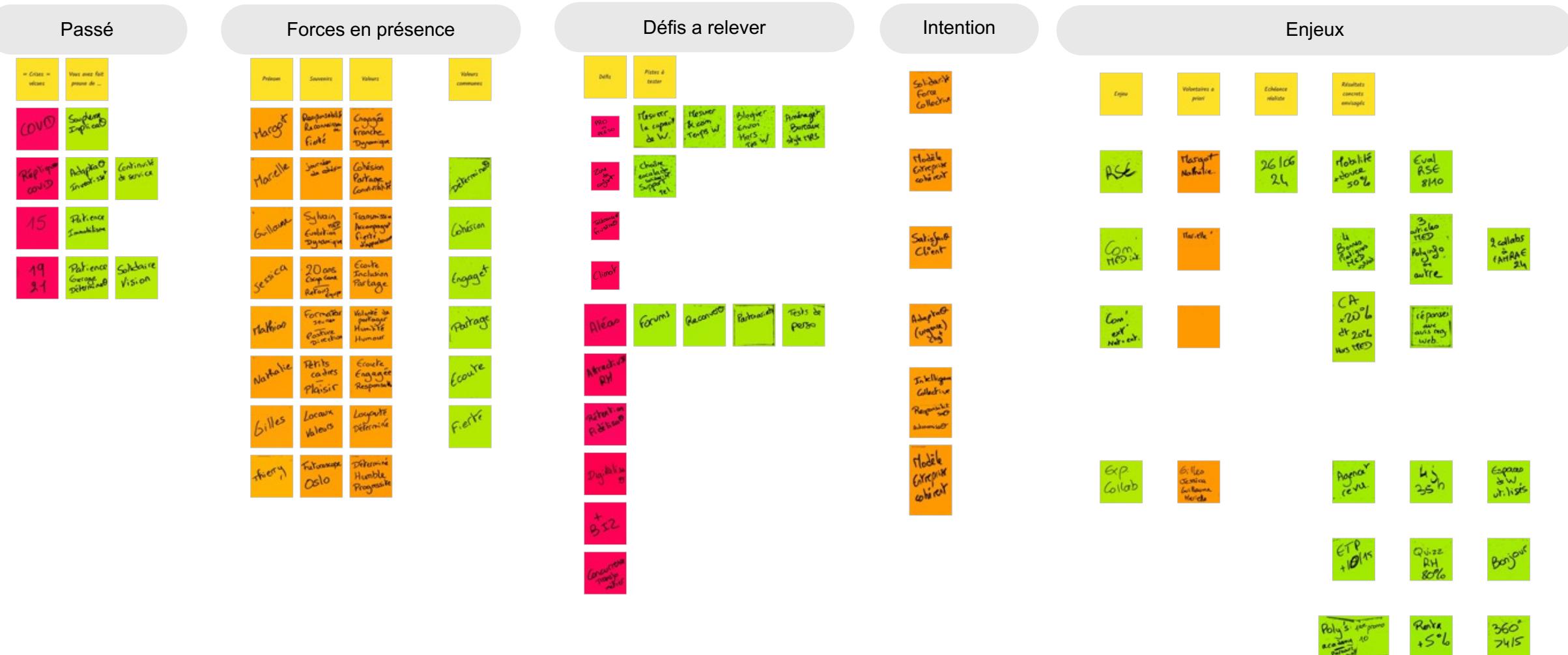
- Capitalisation sur les bonnes pratiques
- Identification des mauvaises pratiques
- Réflexion sur de nouvelles pratiques



Synthèse

En tant que dirigeant ...
Retour d'expérience

« Cercle de confiance »



GTM Bâtiment Aquitaine



<https://www.youtube.com/watch?v=eYluaJbTN8k>



simplex



- Contraction de « simple » et « complexe »
- Sans majuscule : « simplex » et non pas « Simplex », tel un nom commun qui relève du bien commun et non pas un nom propre qui relève de l'identité ou de la propriété.

<https://github.com/macsimplex/simplex/blob/b36f7b24def49338a52fd6ced7db8bbc87e49d31/resources/complexit%C3%A9%20et%20simplicit%C3%A9.pdf>

Les billets de Marc Halevy - <http://www.noetique.eu/billets/>

Complexité et simplicité - <http://www.noetique.eu/billets/2012/simplicite>

Quatre vertus vers la simplicité -- <https://www.noetique.eu/billets/2011/quatre-vertus-vers-la-simplicite>

Complexité et complication - <http://www.noetique.eu/billets/2020/complexite-et-complication>

simplexe

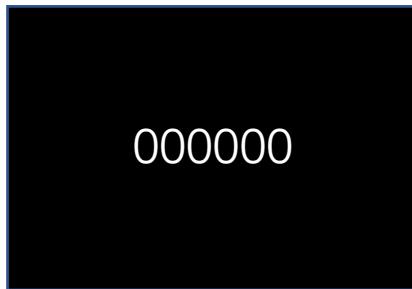


En mathématiques, et plus particulièrement en géométrie, un simplexe est une généralisation du triangle à une dimension quelconque. Objet géométrique clos le « plus simple » qui ait n dimensions.

Les dimensions font référence aux enjeux.

Graphes des premiers simplexes							
Simplexe	Segment	Triangle	Tétraèdre	Pentatope	5 simplexe	6 simplexe	7 simplexe
Dimension	1	2	3	4	5	6	7
Sommets	2	3	4	5	6	7	8
Graphe							

Couleurs



000000

La couleur noire est associée à l'élément de l'eau.

Elle représente des choses sérieuses et formelles.

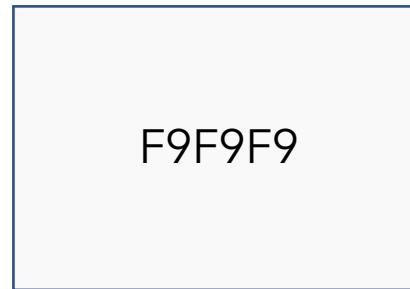
Elle renvoie également à la connaissance, à la stabilité et au pouvoir.



DA251C

La couleur rouge est associée à l'élément du feu.

Elle fait référence à la chance, au succès et à la réussite.



F9F9F9

La couleur grise est associée à l'humilité et la modestie.

Elle fait référence aux gens ordinaires.



FFFFFF

La couleur blanche est associée à l'élément du métal.

Elle symbolise la pureté et la luminosité.

Typographies



- Titre **Futura**
- Texte Avenir Next

Tout est dit dans le nom même des polices de caractères.

Logo

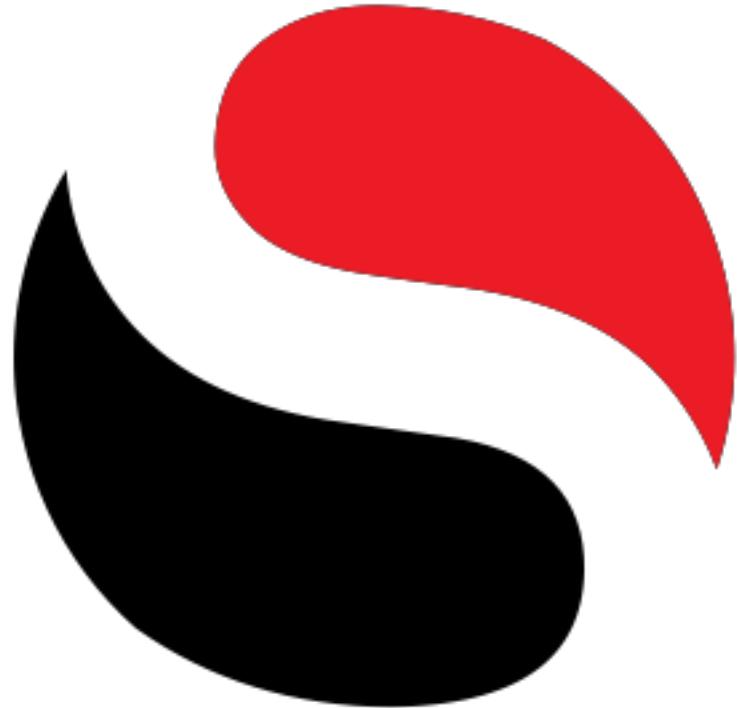


Le logo « simplex » est tiré d'un assemblage typographique d'un « S » blanc sur un cercle de 2 couleurs (cf. couleurs).

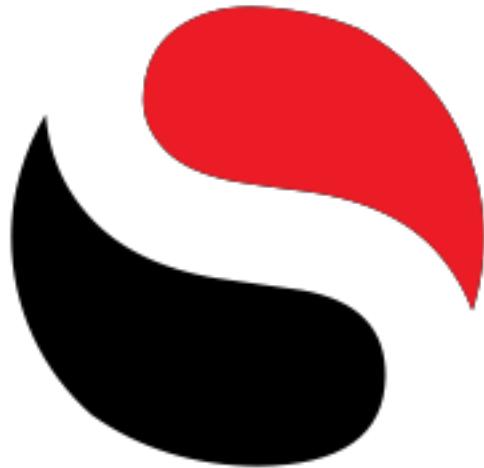
La technique « negative space » permet de voir le « S » de simplex tout en laissant apparaître un symbole de « yin et yang ».

Le « yin et yang » est une paire de concepts susceptible de préciser les composantes d'une quelconque dualité, en complémentarité et en opposition. Il se prête à une analyse de tous les phénomènes de la vie

Le cercle symbolise l'organisation.
Le « S » symbolise le mouvement.



Logos entiers - déclinaisons



Logo principal à utiliser sur fond blanc



Logo principal à utiliser sur fond rouge

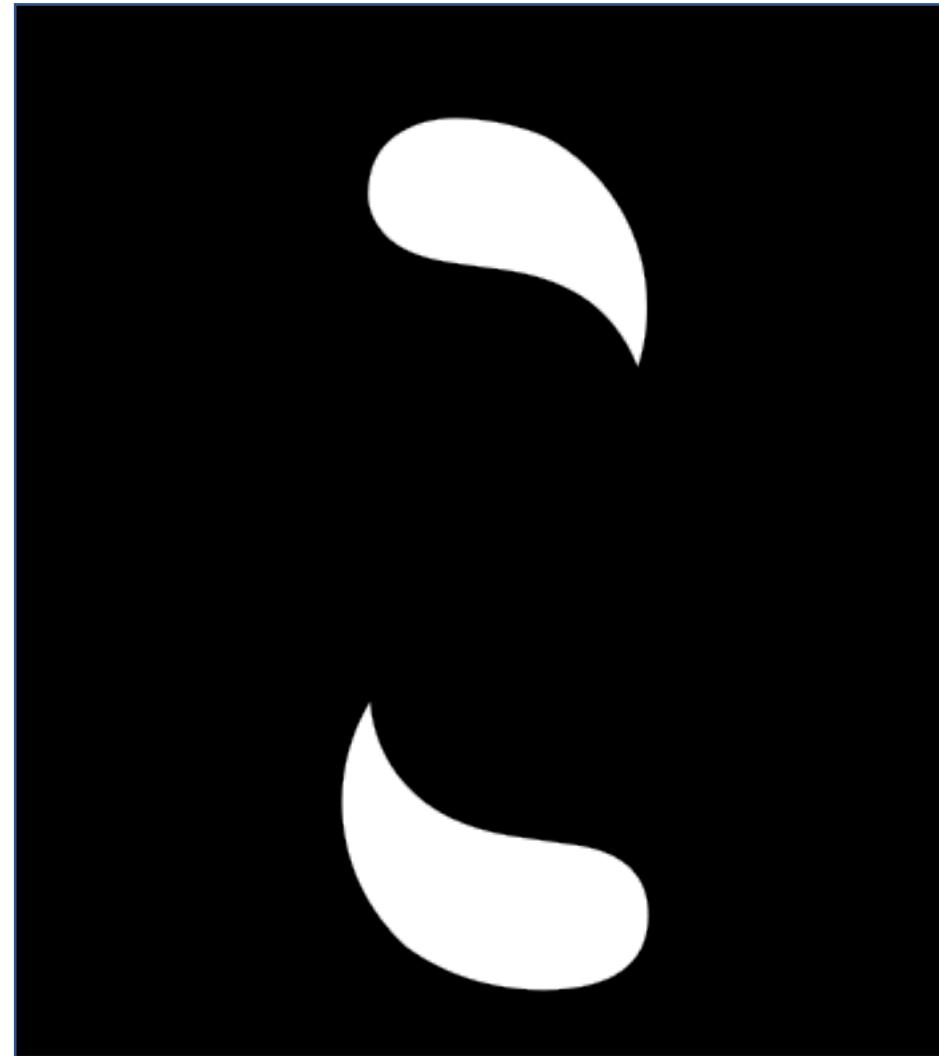
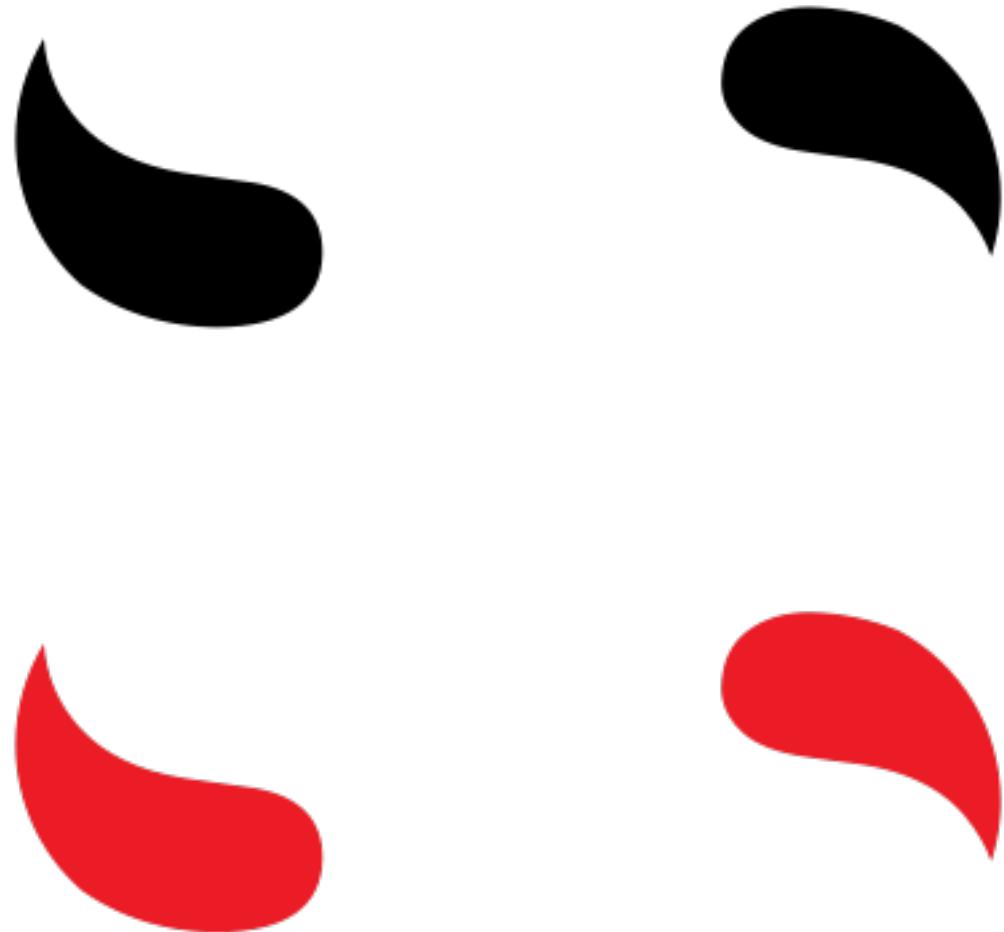


Logo principal à utiliser sur fond noir

Logos entiers - monochromes



Logos - Parties



Entreprise libre vs libérée



Entreprise

Ce qu'on se propose d'entreprendre, de faire (dessein, projet) ; mise à exécution d'un projet.

Libre

- Je suis libre de participer à l'entreprise
 - Aucun contrat ni engagement
- Tout le monde peut bénéficier de l'entreprise
 - Même sans implication
- Dans la mesure où je suis motivé par l'entreprise
 - Je m'approprie l'outil
 - Je m'implique et participe à l'amélioration continue de l'outil
 - Je partage mes pratiques, mes expériences, les opportunités
 - Je bénéficie des pratiques, expériences et opportunités des autres

Confiance



**Etat subjectif reflétant notre rapport au monde.
Une réalité qui naît au cœur des relations humaines.**

Avoir confiance

- Sentiment agréable, indice de sécurité

Faire confiance

- Posture / Mode de vie / Prise de position
- Je m'en remets aux autres pour ce que je ne peux accomplir seul.
- Preuve de fragilité assumant l'incertitude

Open Source



Sources

<https://github.com/macsimplex/simplex>



<https://creativecommons.org/share-your-work/public-domain/freeworks>

Licence Creative Commons

<https://creativecommons.org/licenses/?lang=fr-FR>

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr>

Vous êtes autorisé à :

- Partager – copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- Adapter – remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale.





Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la
[Licence Creative Commons Attribution 4.0 International](#).