

Valeurs et management agile

Université des valeurs 2015

Jean-Pierre Rey, 1^{er} septembre 2015

Hes·SO

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz 15

University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

swissuniversities

Hes·SO VALAIS WALLIS

Haute Ecole de Gestion & Tourisme 
Hochschule für Wirtschaft & Tourismus



Genève, 1 sept. 2015

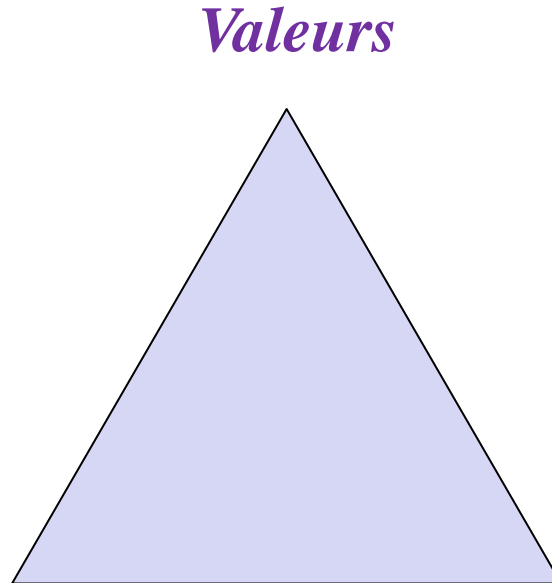
Présentation personnelle

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



Contexte

- SI & Impact de l'effet papillon
- Alliances «mobiles»
- Société du savoir & certitudes
- Place de l'homme dans les processus de production et décision
- Emergence de nouvelles valeurs ou compétences
- Gestion de son image
- ...



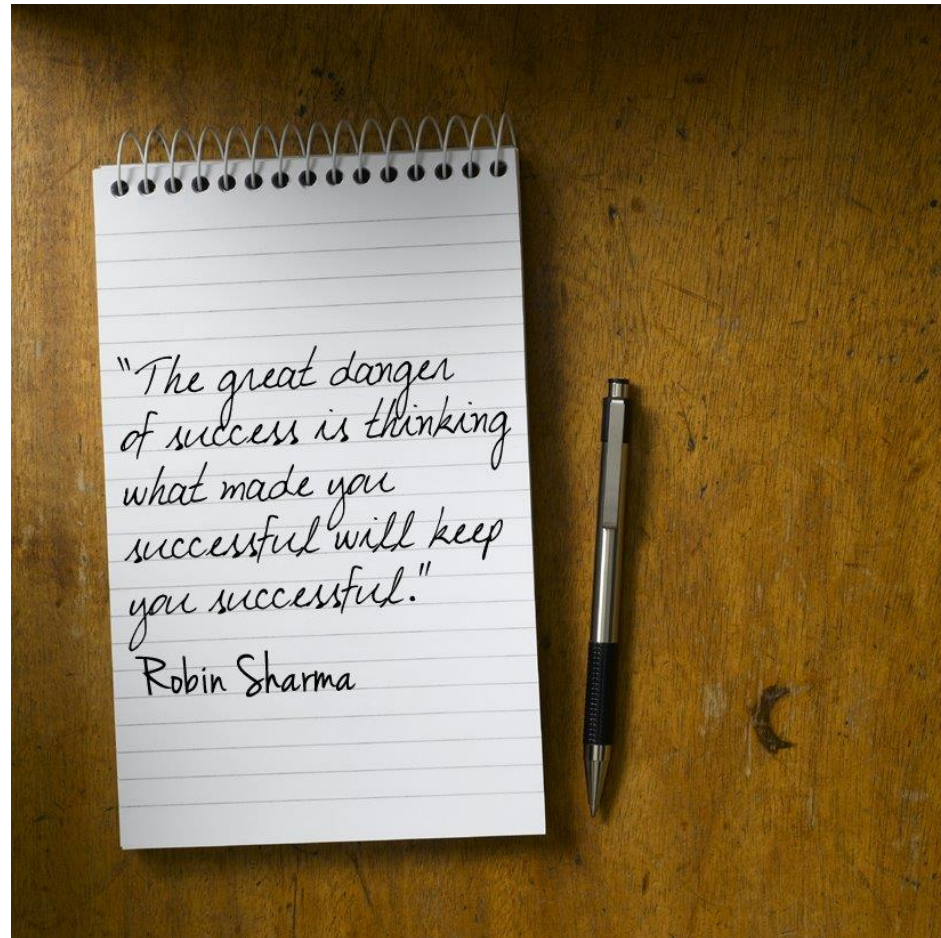
Révolution numérique

Collaboration

- USP, concurrence
- «Complexe de Dieu» (Tim Harford)
- Affiliation, coopération, collaboration
- Client...

1 agenda possible

- Définition
- Inspirations
- Critique
- Conclusion



1 autre agenda possible

- Définition & Introduction
- Choix de thèmes
 - Priorisation ensemble
 - Co-construction du déroulement de la journée

Contexte

- Environnement en mutation
 - Complexité, instabilité, imprévisibilité, ambiguïté augmentent
- Compétences de leadership nécessaires évoluent
 - Profondeur de réflexion et flexibilité de pensée de plus en plus nécessaires
- Défi: **du leadership efficace au développement continu du leadership**

«Mutation» des compétences clés des cadres (1/2)

- Adaptabilité
- Connaissance de soi
- Décloisonnement
- Capacité à collaborer
- Réflexion en réseau
- Importance croissante de la créativité
- Réflexion stratégique et gestion du changement
- Réflexion systémique

«Mutation» des compétences clés des cadres (2/2)

- Une bonne connaissance et une attention soutenue aux valeurs essentielles deviennent des plus-values dans l'environnement (professionnel et/ou privé)

Définir la valeur (1/2)

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

Serge Lillo
Directeur



VALEUR DE LA SOCIETE

Vous croyons qu'un service de qualité, efficace et fiable, effectué par du personnel motivé dans un cadre de confiance et de respect mutuel est garant de la bonne réalisation de notre mission.

C'est pourquoi, la culture d'entreprise d'ALRO Engineering SA est basée sur un cadre de travail intégrant les valeurs suivantes:

- la confiance,
- le respect mutuel,
- la transparence,
- l'optimisme,
- le dynamisme,
- l'esprit de collaboration,
- la rigueur,
- la sécurité,
- la qualité.

”

Nous favorisons un environnement de travail basé sur la confiance, la qualité et le respect mutuel.

Ceci nous permet d'établir un partenariat privilégié avec chacun de nos clients.

“

Définir la valeur (2/2)

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

ICEBERG DES COMPETENCES

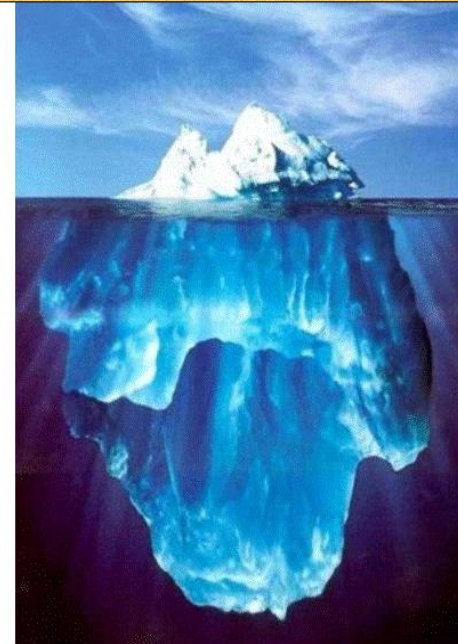
Connaissances

Compétences

Image de soi

Personnalité

Motivations

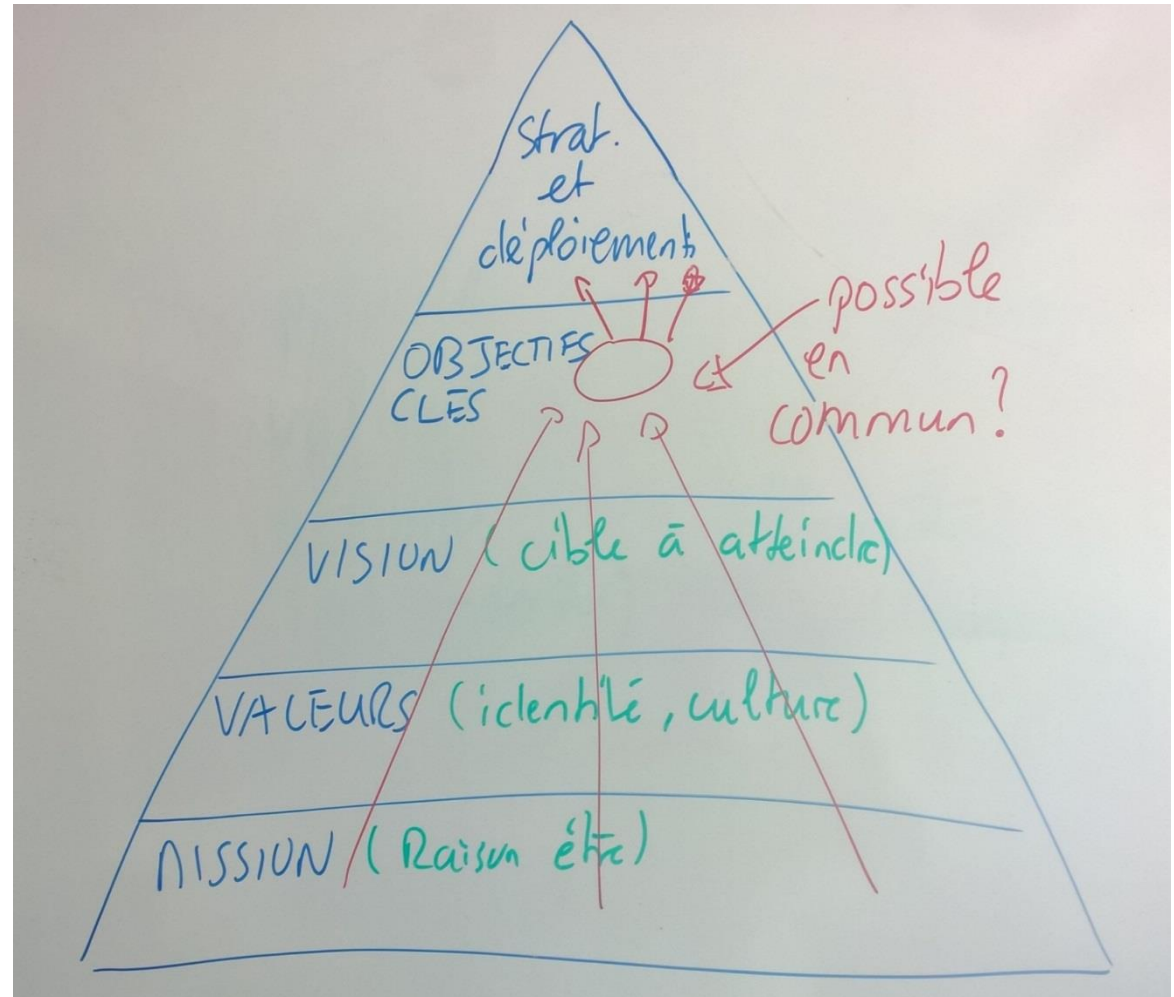


1

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

Illustration...

- ...pour une équipe



Une définition de la valeur

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

Force de vie?
(P. Viveret)

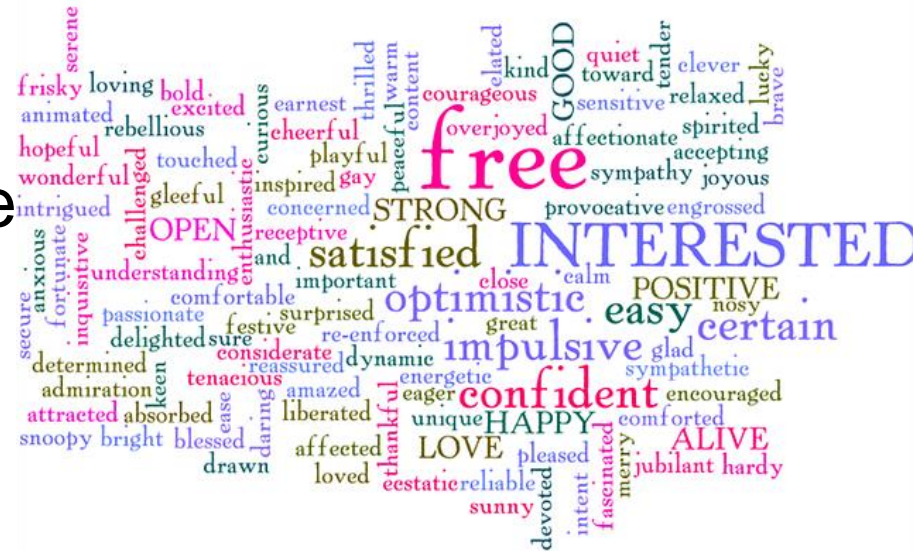
Une définition de la valeur

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

1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

Institut
Informatique de gestion

- Cartographie des valeurs d'équipe
 - Importance de la diversité
 - Pour que les appuis, les piliers permettent une évolution dans une vue équipe (<> vue personnelle)
 - Processus créatif et impliquant
 - Accompagné ou non
- Des outils existent



1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

Institut
Informatique de gestion

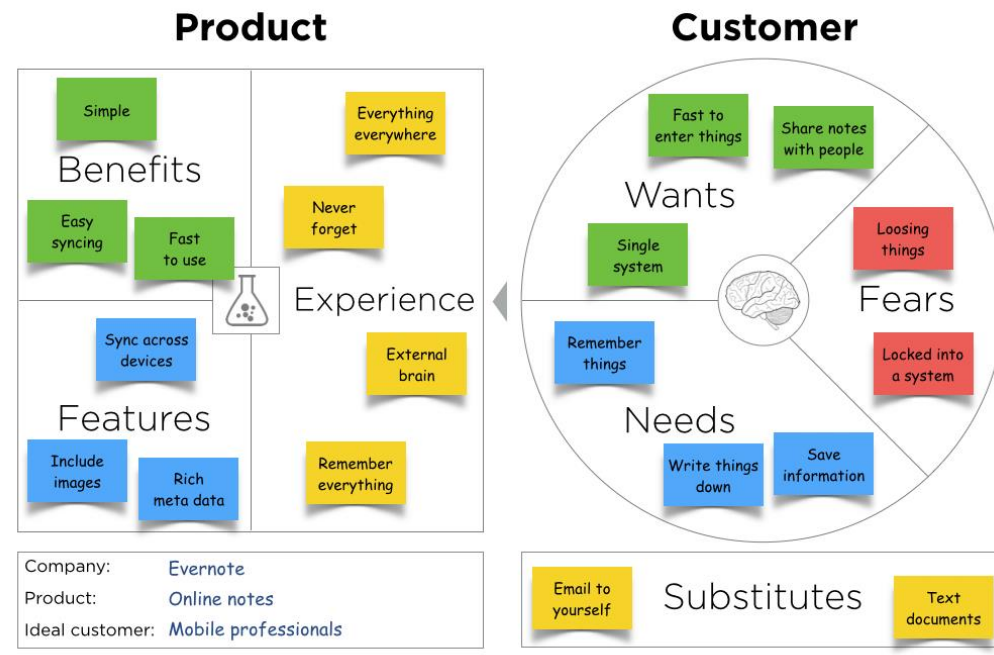
- Alignement des valeurs
 - Entre qui ?
 - Entreprise – clients
 - Membres des teams, management – équipe
 - Entreprise – employés
 - L'avez-vous fait chez vous ?
 - Beaucoup de questions, dépendantes des contextes



1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

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

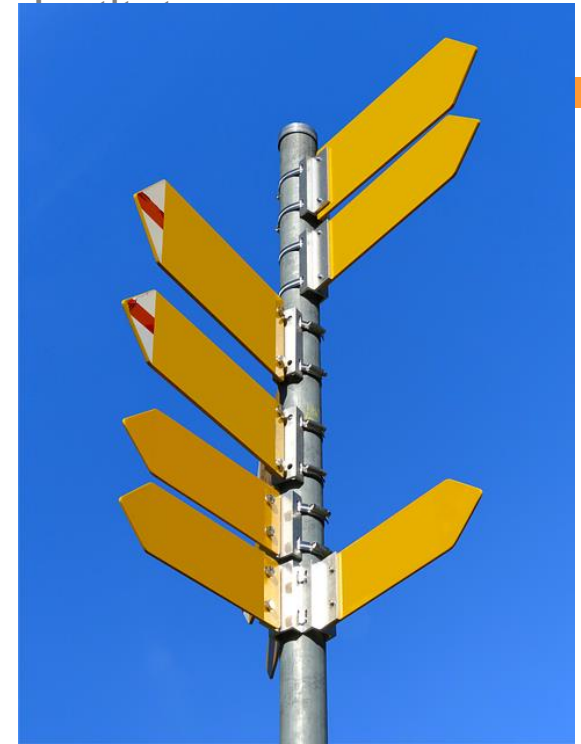
Value Proposition Canvas



Based on the work of Steve Blank, Clayton Christensen, Seth Godin, Yves Pigneur and Alex Osterwalder. Released under creative commons license to encourage adaption and iteration. No rights asserted.

1^{ère} inspiration: bâtir sur les valeurs

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



2^{ème} inspiration: leader sans titre

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

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

- Similitude avec valeurs agiles ?

2^{ème} inspiration: leader sans titre

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



3^{ème} inspiration: dév. personnel

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

• Les étapes

- Contentement
- Quête
- Conscience de soi



Bien être

Institut
Informatique de gestion

Personnel

- Contentement
 - Chercher un moment de satisfaction chaque jour
 - Reconnaissance, gratitude, satisfaction
- Célébrer

Equipe / team

- Contentement
 - En fonction/lien avec les valeurs, partager avec l'équipe, remercier régulièrement (Kudo Box), communiquer, etc.
 - Rituels

practice
practice



Alignement

Institut
Informatique de gestion

Personnel

- Quête
 - Habitude de se **reposer** régulièrement la question « **Qui suis-je vraiment ?** »
 - Pour comprendre son fonctionnement évolutif dans un environnement
- Vous doutez ?
 - Qui êtes-vous si votre position actuelle vous est enlevée ?

Equipe / team

- Quête
 - **Revisiter** régulièrement les certitudes/croyances fondant l'équipe ou l'entreprise
 - Pour comprendre sa manière de fonctionner (interne et externe)
- Vous doutez ?
 - Si votre marché actuel s'effondre, qui êtes-vous vraiment ?

Conscience de soi et pouvoir propre

Institut
Informatique de gestion

Personnel

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

Equipe / team

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

Engagement et lucidité

Personnel

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

Equipe / team

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

4^{ème} inspiration: Mesurer la valeur ?

Institut
Informatique de gestion

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

4^{ème} inspiration: Mesurer la valeur ?

Institut
Informatique de gestion

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

Bénéfices perçus

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

Freins

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



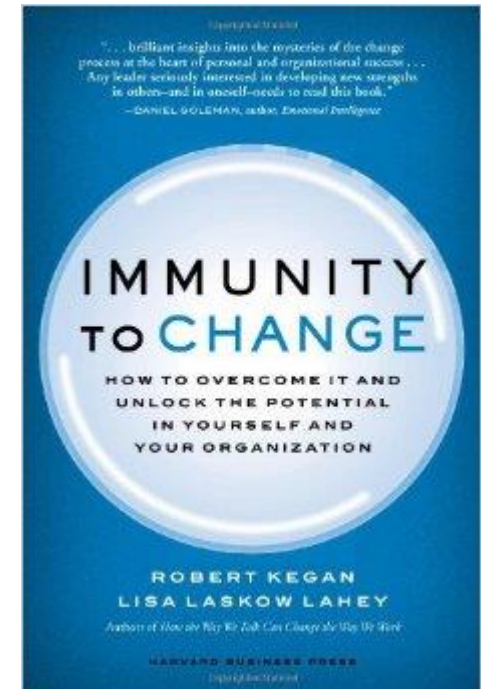
Valeurs et coopération

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

Valeurs et coopération: un outil

Institut
Informatique de gestion

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



Facteurs clés de réussite à mes yeux

Institut
Informatique de gestion

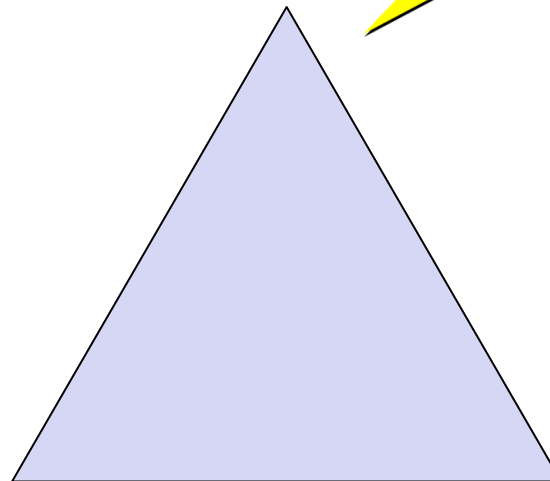
- Leadership de soi autant que leadership d'équipe
- Leadership, délégation, co-création, etc.
- Nouvelle compétence ?
Ecouter où ***l'organisation*** veut aller ?
- Pré-requis culturel
 - Exemples
 - Agilité
 - Leadership tribal

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

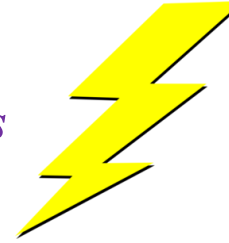
- Tom Peters

www.MassiveCashCoachingTeam.com

Conclusion



Valeurs



*Révolution
numérique*



Collaboration

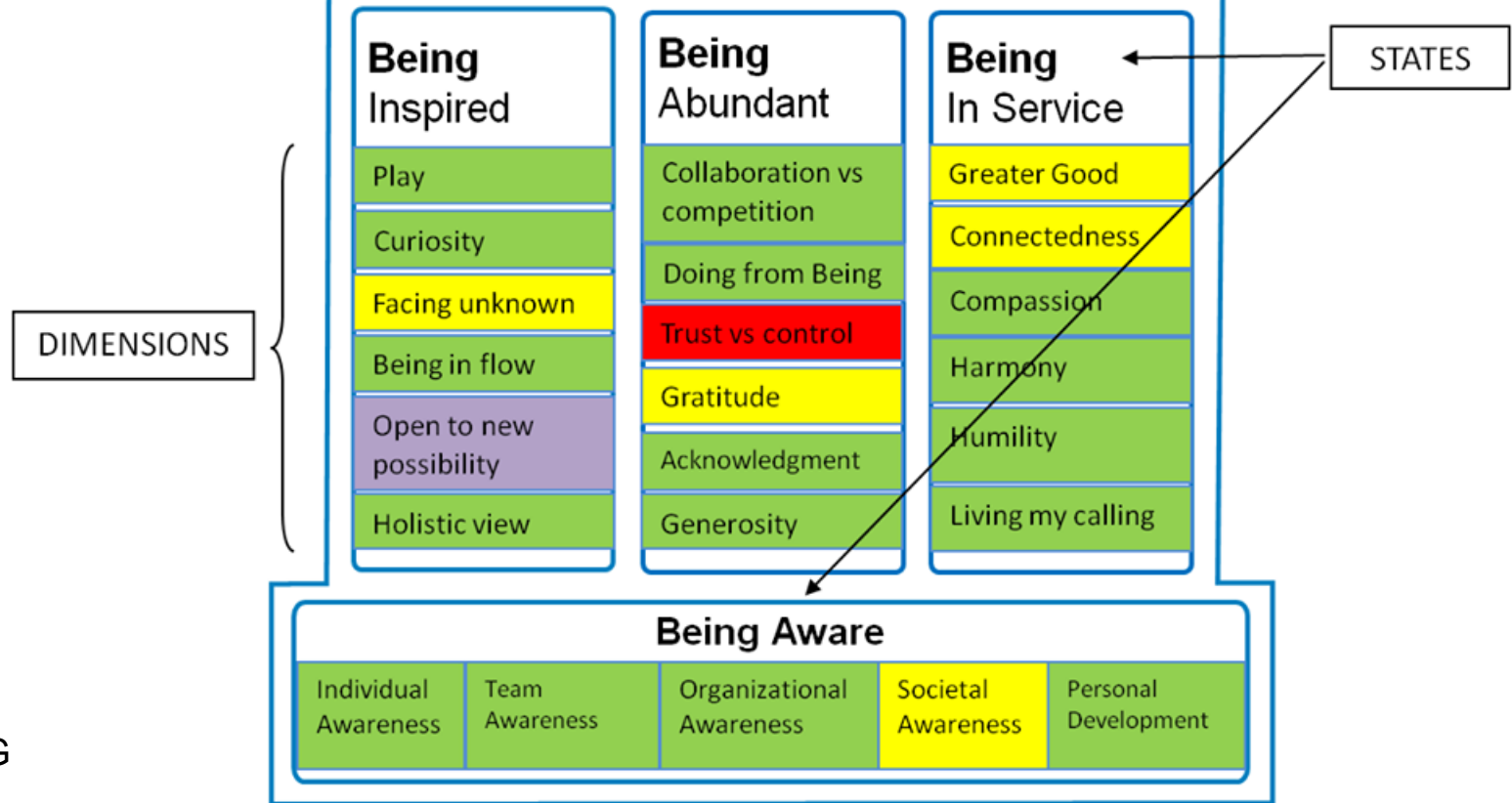
Institut
Informatique de gestion

Conclusion

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

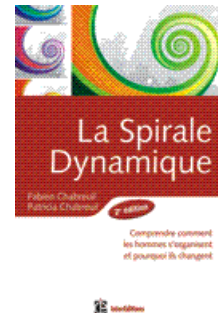
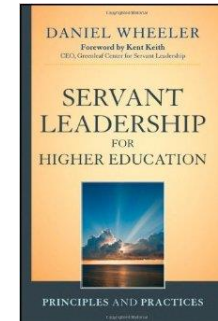
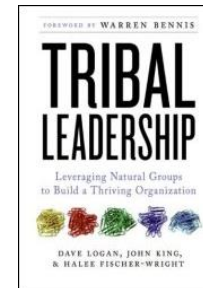
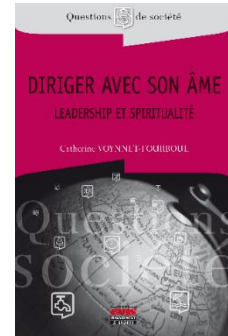
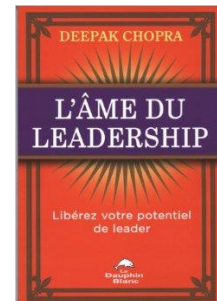
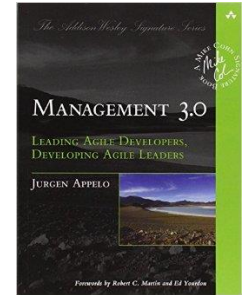
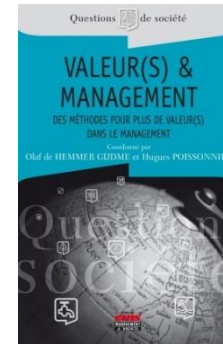
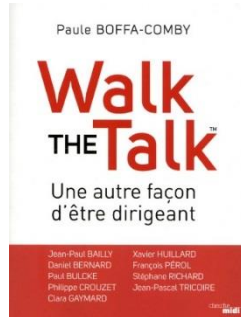
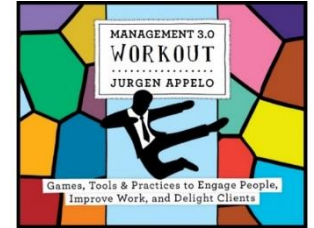
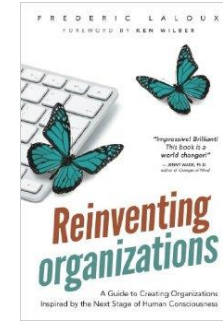
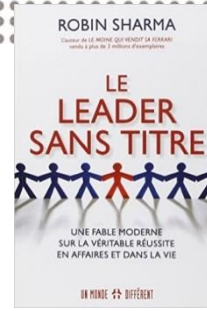
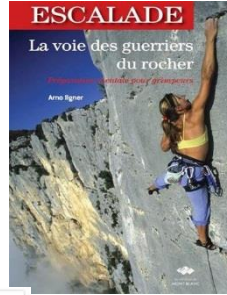
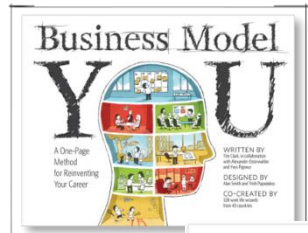


BEING at Full Potential



Références

Institut
Informatique de gestion



Références

- Liens (non-exhaustifs)
 - Manager par la méthode des cinq flux ou la désintermédiation des managers
 - Management agile et management 3.0 (.....)
 - <http://blogzazibao.typepad.com/files/les-valeurs.pdf>, les valeurs nos boussoles, Roland Berger Strategy Consultant
 - 24 forces de caractères, etc.
 - Développement du leadership, les tendances de demain, Nick Petrie
 - Manifeste valeurs (cf. Cédric Berger)
 - Les images sont extraites des «commons creative images» de google et certaines publiées par Robin Sharma (FB)
 - Théorie des intelligences multiples
 - ...

Références

- Kindle
 - The Motivation Manifesto, Brendon Burchard
 - Détendez-vous, Patrice Wellhoff
 - Motivation Manifest, Jessica Riley
 - ...

