




Olivier Wagner  
Facilitateur du changement

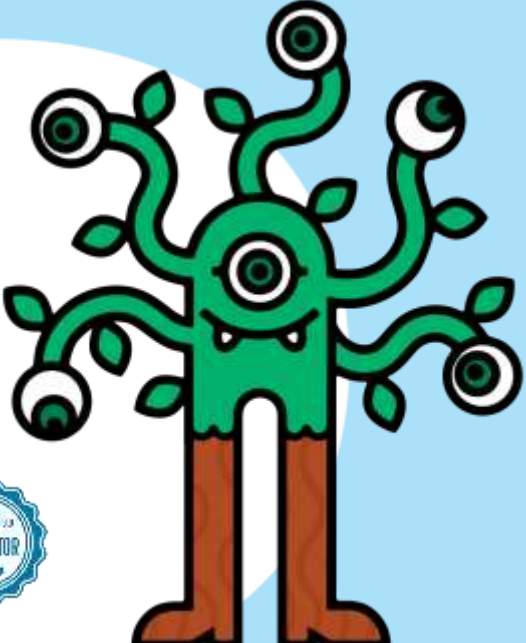



1



**Management 3.0**

**Oliver Wagner**  
Facilitateur M30 depuis 2013



2

# management (anglais)

## *Définition*

1. Administration; l'utilisation de ressources limitées combinée avec de la prévision, de la planification, du leadership et des compétences d'exécution pour atteindre un objectif spécifique

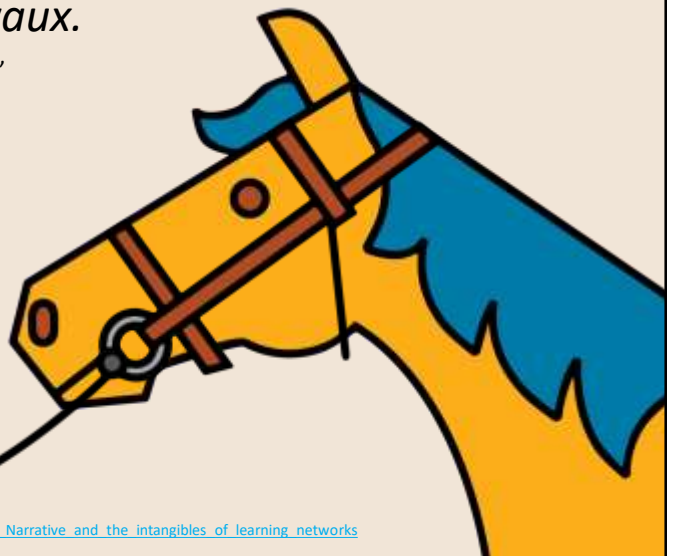


micromanagement

5

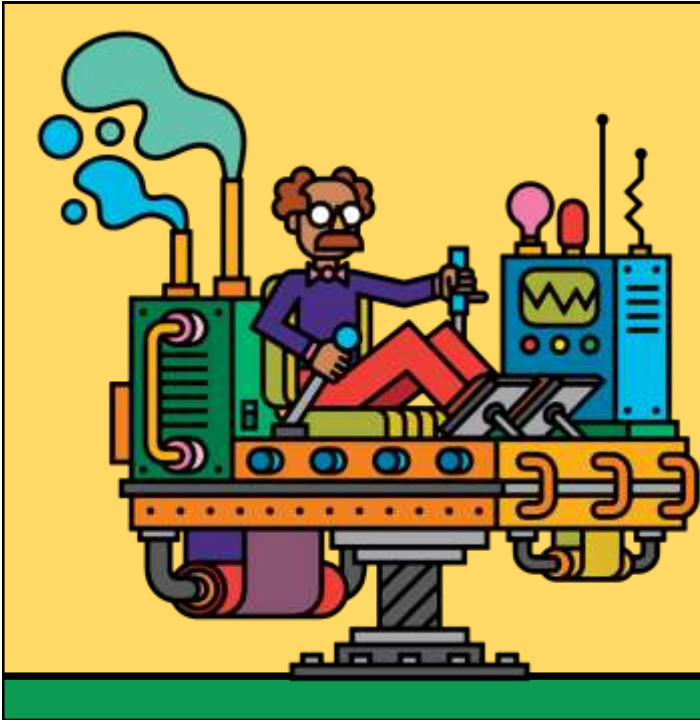
*Le verbe anglais "to manage" vient de l'italien maneggiare, qui veut dire dresser et conduire les chevaux.*

- Kurtz and Snowden, "Bramble Bushes in a Thicket"



[http://www.researchgate.net/publication/237133296\\_Bramble\\_Bushes\\_in\\_a\\_Thicket\\_Narrative\\_and\\_the\\_intangibles\\_of\\_learning\\_networks](http://www.researchgate.net/publication/237133296_Bramble_Bushes_in_a_Thicket_Narrative_and_the_intangibles_of_learning_networks)

6



Actuellement, de nombreuses entreprises mettent en place un système de direction pour qu'elles fonctionnent comme une Machine. Nous appelons cela le **Management 1.0**. Dans cette forme de management, pour améliorer l'ensemble, il faut surveiller, contrôler, réparer et remplacer les éléments défectueux.

7

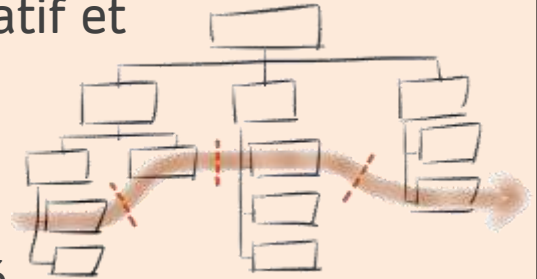


Les ingénieurs avaient développé le *Scientific Management* avec le style de conduite „Command and Control“- Un management appliqué avec grand succès durant le 20<sup>ème</sup> siècle.

8

## Effets négatifs de C&C

- Comportement peu coopératif et à court terme
- Des «royaumes»
- Emails et réunions
- Pas de changement malgré...
- Collaborateurs démotivés



9



La détresse des travailleurs dans le monde (y compris les managers) est incarnée par le personnage fictif de Melly Shum, qui déteste son travail depuis plus de 25 ans.

© 2013 FaceMePLS, Creative Commons 2.0  
<https://www.flickr.com/photos/faceme/8345123691>

10

Dans une organisation appliquant le **Management 2.0**, tout le monde est d'accord: «L'humain est le capital le plus important».

Les managers deviennent des “Servant Leaders”.  
Mais en même temps, nous conservons les hiérarchies...



11

 An illustration of a pyramid hierarchy with six levels. Three people are standing on different levels: a woman on the second level from the top, a man on the third level, and a man on the fourth level. The background is a teal color.
 

*La manière de gérer les cadres intermédiaires et supérieurs, ainsi que les collègues en responsabilité sera très probablement la plus grande difficulté que vous rencontrerez lors d'une transformation.*

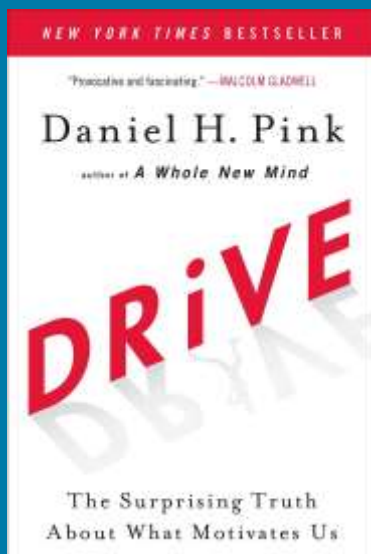
—Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*

12

**Mauvaise idée:**  
Offrir des promotions  
aux « performants » et  
externaliser le travail  
des « moins  
performants ».



13



14

“le management est  
l’invention la plus  
importante des  
derniers 150 ans”

- Gary Hamel



15



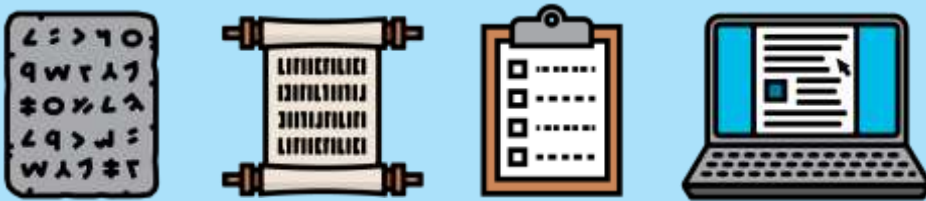
## Principes du Management 3.0



21



**Les principes changent rarement,  
les pratiques dépendent du contexte**



22

**Les pratiques Management 3.0 sont...**



23

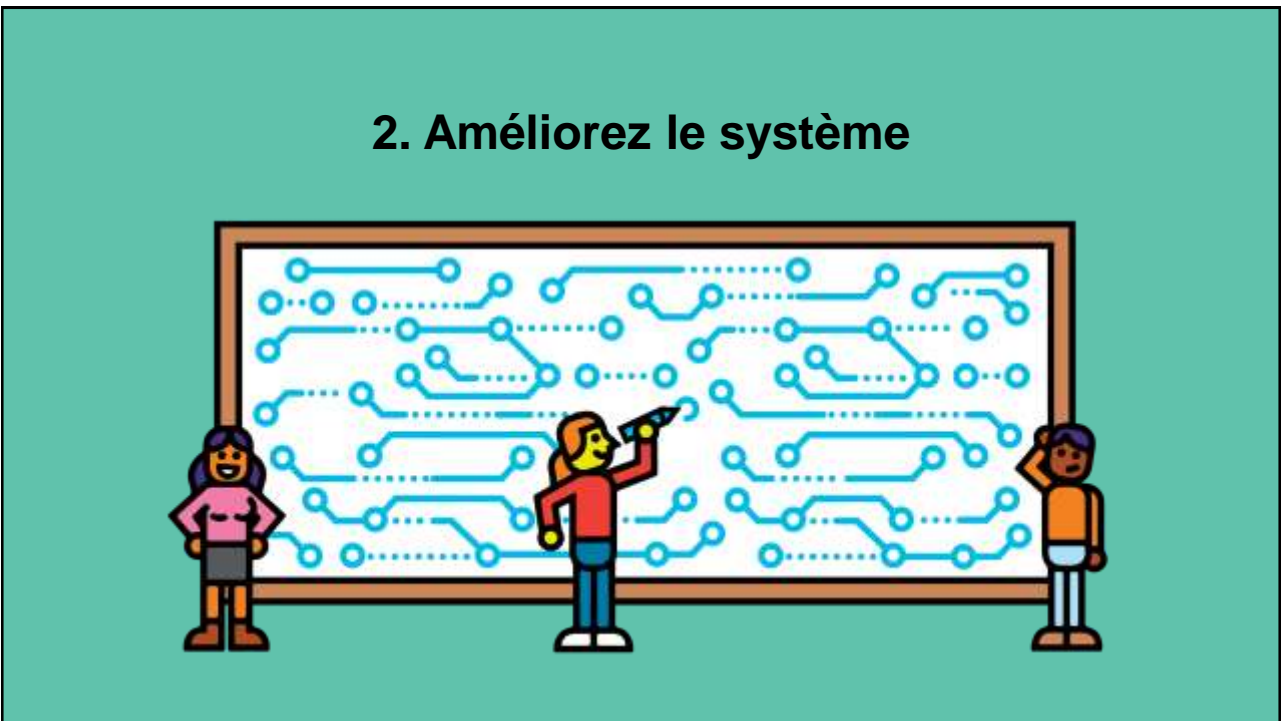


## 1. Faites participer intensément les personnes



24

## 2. Améliorez le système



25

### 3. Aidez à satisfaire tous les clients



26

### 4. «Managez» le système, pas les personnes



27

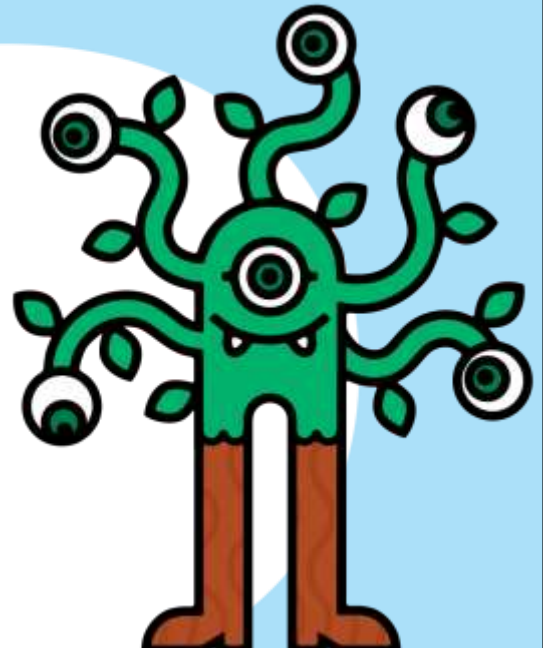
## 5. Co-créez




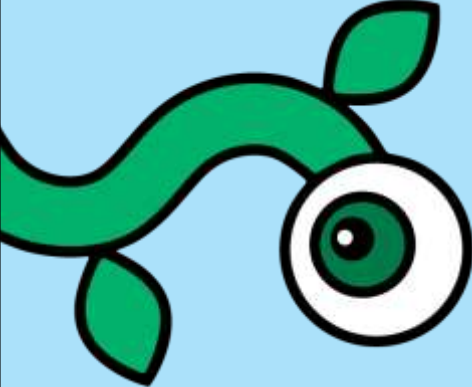
28



# Marty


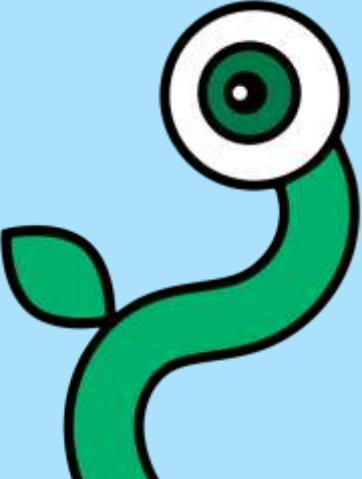


29



**Dynamiser les personnes :** les personnes sont les éléments les plus importants d'une organisation, et les managers doivent faire tout leur possible pour garder les gens actifs, créatifs et motivés.

30

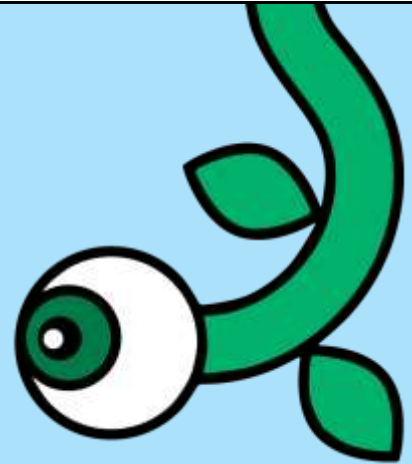


**Responsabiliser les équipes :** les équipes peuvent s'auto-organiser, ce qui nécessite l'autonomisation, l'autorisation et la confiance de la direction.

31

**Aligner les contraintes :**

L'auto-organisation peut mener à n'importe quoi. Il est donc nécessaire de protéger les individus et les ressources partagées ainsi que leur donner des but clairs et des objectifs définis.



3

32

**Développer les compétences :**

Les équipes ne peuvent pas atteindre leurs objectifs si les membres de l'équipe n'en ont pas les capacités. Les managers doivent donc contribuer au développement des compétences.

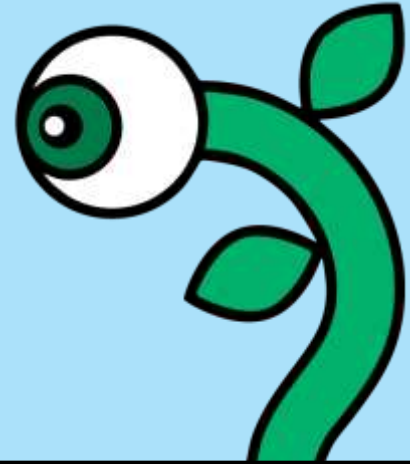


4

33

5

**Faire croître la structure :**  
 Beaucoup d'équipes opèrent dans une organisation complexe. Il est donc important d'envisager des structures qui améliorent la communication.




34

6

**Améliorer le tout :** les individus, les équipes et les organisations doivent s'améliorer continuellement pour repousser l'échec le plus longtemps possible.

35




**Management 3.0 est un *Mindset***  
 Combine avec un ensemble de simulations, outils et pratiques qui permettent de gérer l'organisation. Cet ensemble est en constante évolution. Il permet de gagner une nouvelle perspective sur nos systèmes de travail.

36

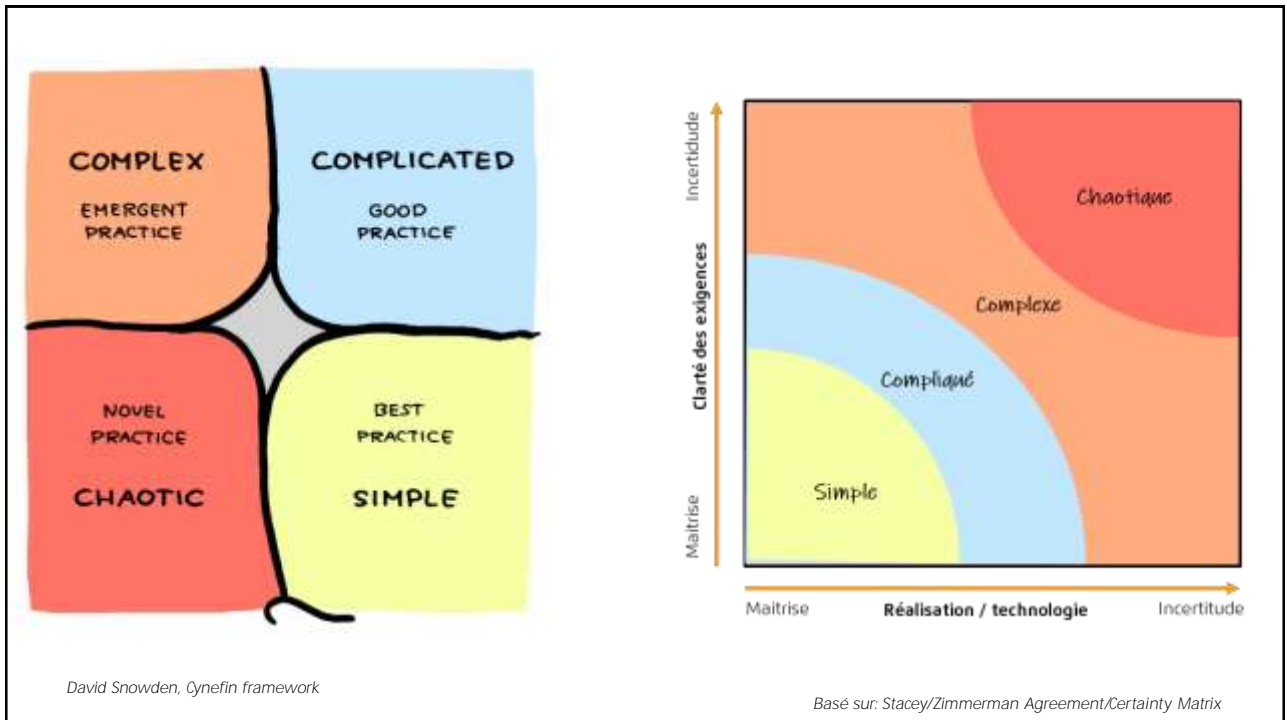
*Le seul avantage compétitif à long terme est la capacité d'apprendre plus rapidement que la concurrence*

– Peter M. Senge



37





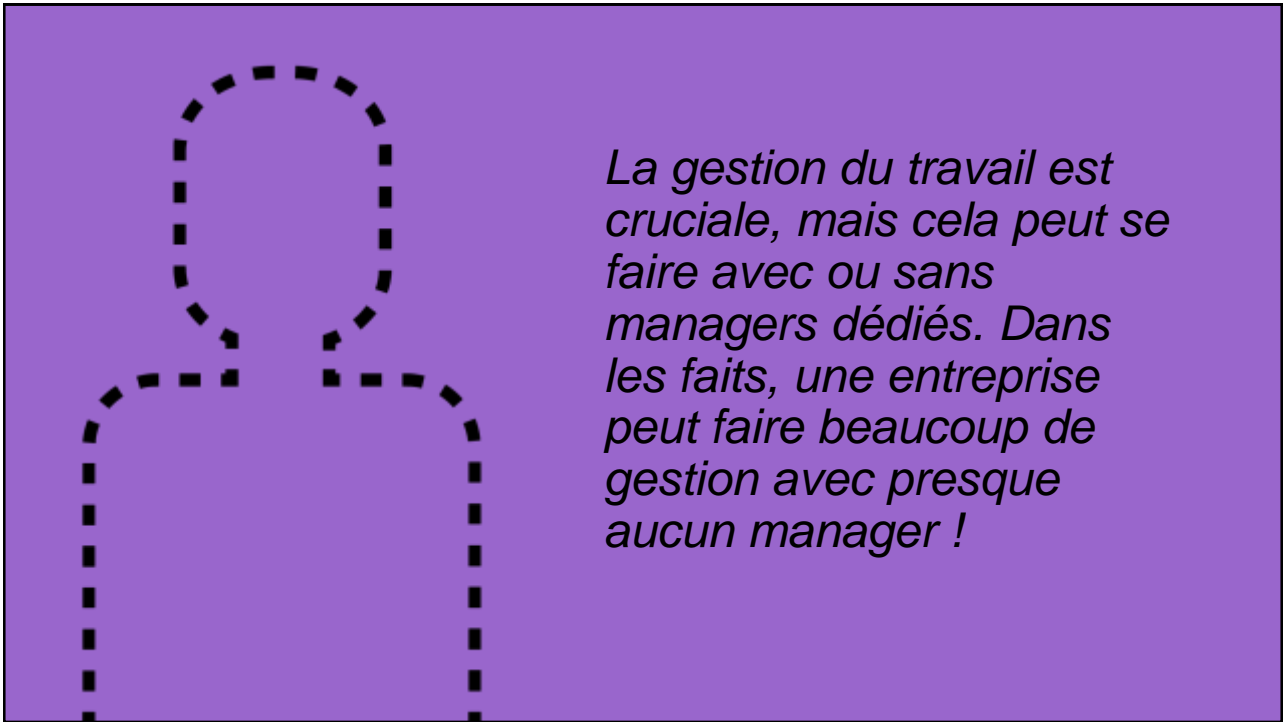
38

Une organisation est un système complexe adaptatif, parce qu'elle est constituée de personnes (humains) qui forment un système (organisation).

Ce système a un comportement complexe et se développe pour s'adapter aux changements environnementaux.



39



40



41

## Manager des équipes autonomes



42

## L'origine de l'agilité



43

## Manifeste pour le développement Agile de logiciels

Nous découvrons comment mieux **mener nos projets** par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

- Les **individus** et leurs **interactions** plus que les processus et les outils
- Des **solutions de valeur** plus qu'une documentation exhaustive
- La **collaboration** avec les clients plus que **la séparation des responsabilités**
- **L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers

Source [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org), remastered 2020

45

## The Surgical Team

- Différences individuelles très larges
- Petites équipes avec des rôles distincts

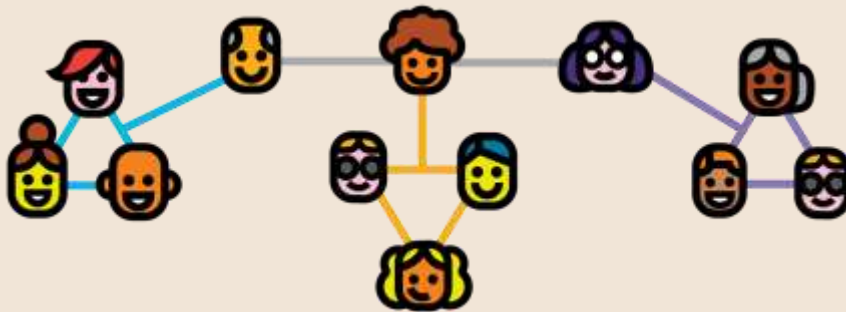


Frederick P. Brooks, 1975, 1995

46



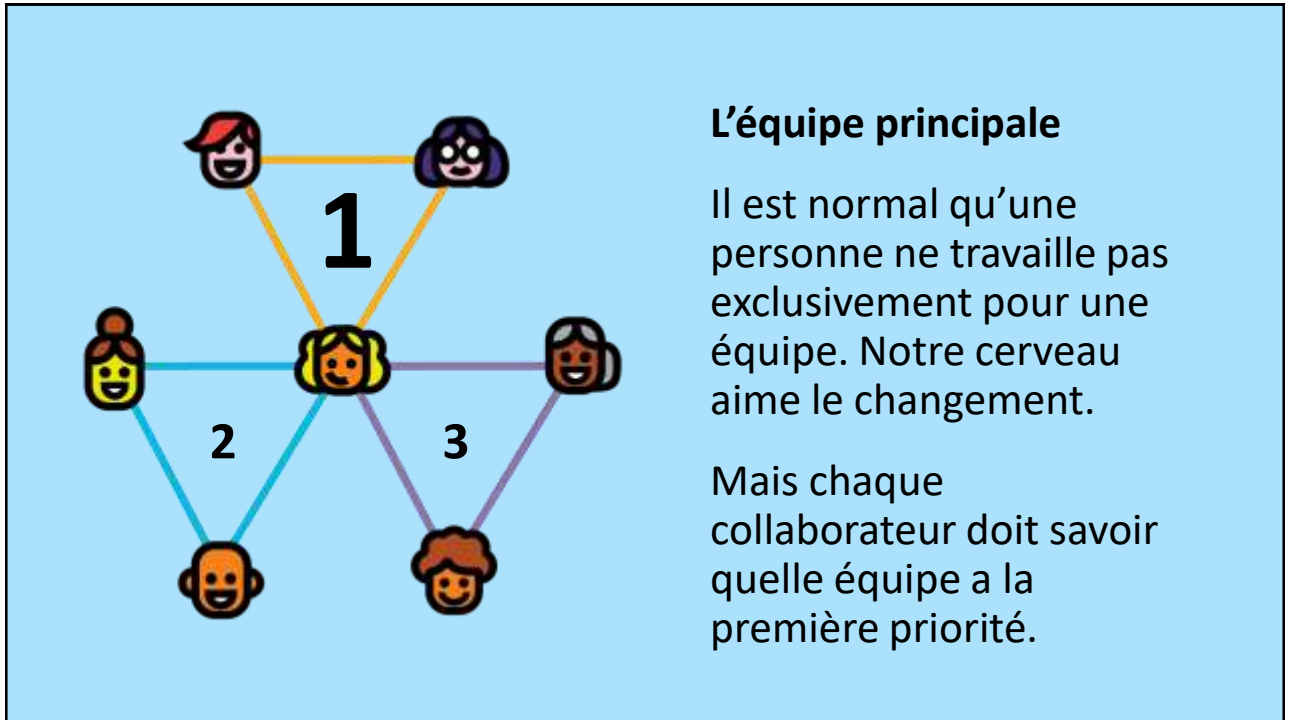
47



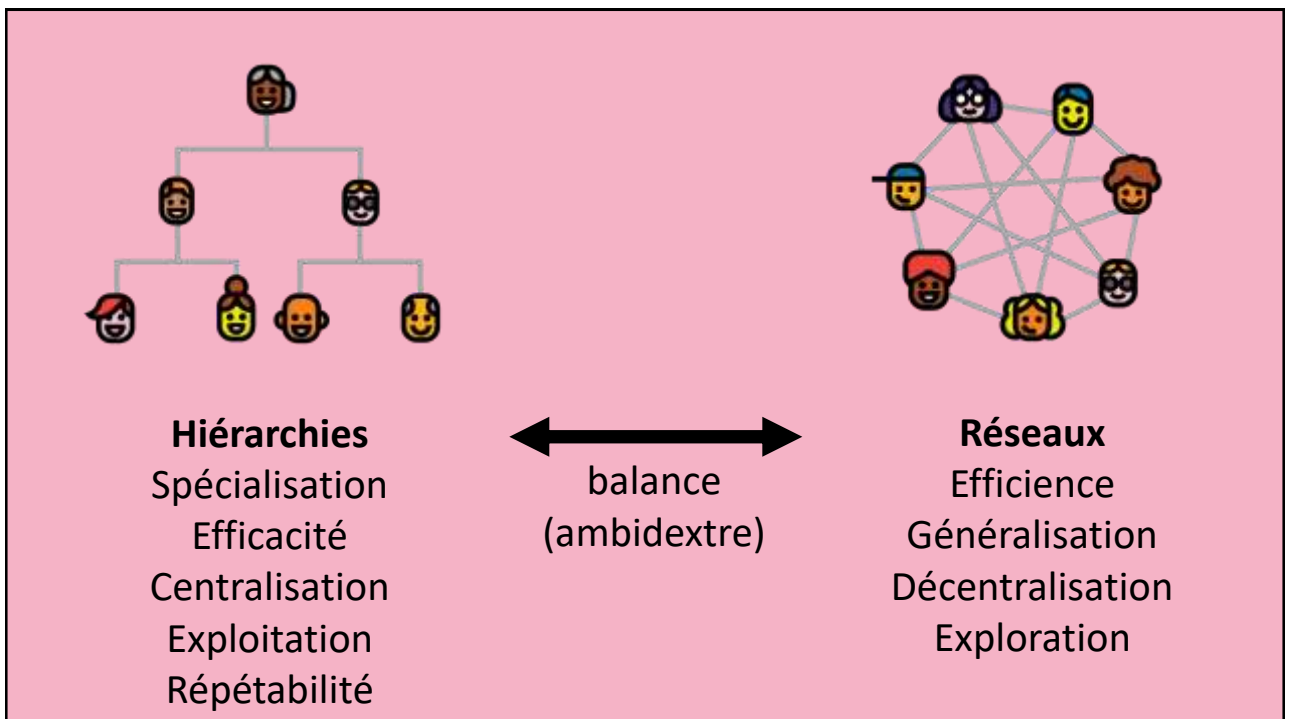
### Des cellules autonomes

Réduisez les dépendances entre les cellules et les équipes en augmentant leur sphère d'influence (Double Linking).

48



49



50

On ne peut pas contrôler  
un grand système d'humains....

... il faut espérer que "ça se passe"

52

## Empowerment

*empower* /əm'pou(ə)r/

### 1. (autorité)

Donner une autorité officielle ou un pouvoir légal (par des moyens légaux ou officiels) / s'approprier le pouvoir

**VRAI**

### 2. (capacité)

Promouvoir l'auto-réalisation ou l'influence de /  
Fournir une capacité

53



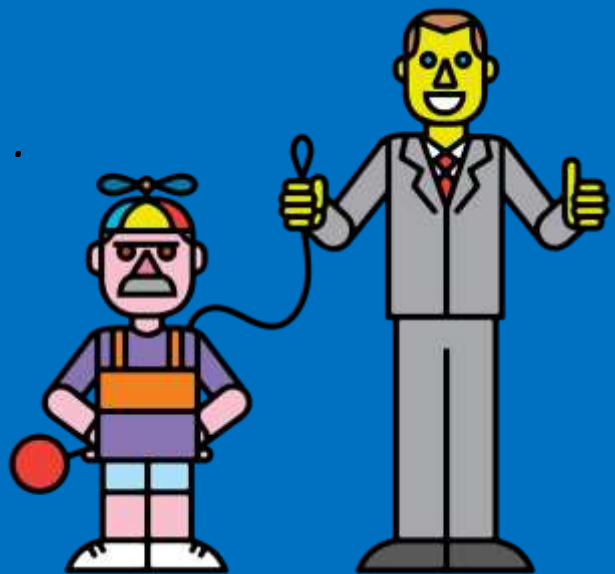
Plus les gens sont instruits, moins le pouvoir autoritaire est efficace.



54

*Le lien entre le chef et le subordonné ressemble souvent à une relation parents-enfants malsaine .*

- Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*



55

L'Empowerment est une relation réflexive entre deux partenaires égaux.

Remplaçons *supérieurs* et *subordonnés* par «*control-givers*» and «*control-takers*».



56

## Donner et Prendre le contrôle

Bien souvent, lorsque les managers délèguent le travail, ils ne définissent pas clairement les limites de contrôle.



57

En distribuant le contrôle, nous donnons non seulement du pouvoir aux employés mais aussi aux managers.



58

  
MANAGEMENT 3.0

# Délégation et Empowerment



Level	Action	Description
1	Tell	I will tell them
2	Sell	I will try and sell it to them
3	Consult	I will consult and then decide
4	Agree	We will agree together
5	Advise	I will advise but they decide
6	Inquire	I will inquire after they decide
7	Delegate	I will fully delegate

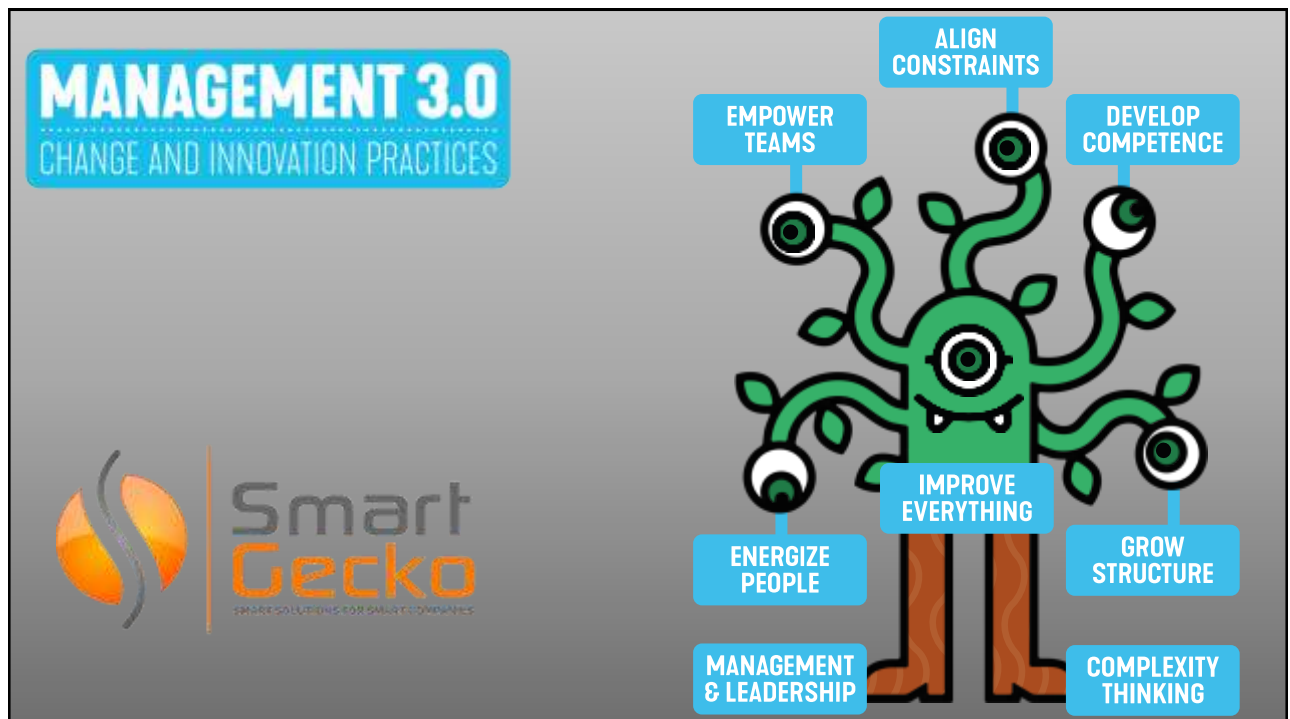
59

## Éléments clés pour managers

- Déléguez/abrogez l'administratif
- Renoncez à l'arbitrage
- Votre mission critique : le recrutement
- Créez un environnement d'apprentissage



60



61