



Transformation culturelle: un indispensable pour plus d'agilité?

Networking
Event Series

supported by
INNOVATION

HEIG

VD
HAUTE ÉCOLE
D'INGÉNIEURIE ET
DE GESTION
DU CANTON
DE VAUD

FABLAG

FABRIQUE DE L'AGILITÉ

loyco



Christophe Barman

Co-fondateur

Loyco

Modérateur



Questions

Vous pouvez poser vos questions à n'importe quel moment dans l'option Q&A.



Réponses

Notre panel d'experts répondra à vos questions dans la mesure du possible via le Q&A ou lors de la table ronde.



Synthèse

Le Q&A, qui intègre les questions et réponses de l'événement, sera disponible dans un 2^e temps.



Main levée virtuelle

Si vous souhaitez intervenir, utilisez l'option de main levée et la parole vous sera donnée dans la mesure du possible.



Envoi de la présentation

La présentation vous sera envoyée à la fin de l'événement.



Format Replay

La session sera enregistrée. Un format Replay sera disponible dans la semaine prochaine.

Déroulement

Mot de bienvenue

Remy Tzaud

Contexte théorique

Stéphanie Missonier

Partages d'expériences

Laura Perret

Pascal Vuillemier

Olivier Mottier

Table ronde

Modérée par Christophe Barman





Bienvenue !

Remy Tzaud

CEO Softcom & Membre du comité

Fabrique de l'Agilité

LA FABRIQUE DE L'AGILITÉ : POURQUOI ?

NOTRE RÉSEAU INTER-ENTREPRISE EXISTE POUR ...



* Volatile, Incertain, Changeant, Ambigu

LA FABRIQUE DE L'AGILITÉ : C'EST QUOI ?

NOUS AGISSONS SUR 3 AXES

S'INSPIRER & APPRENDRE ENTRE NOUS



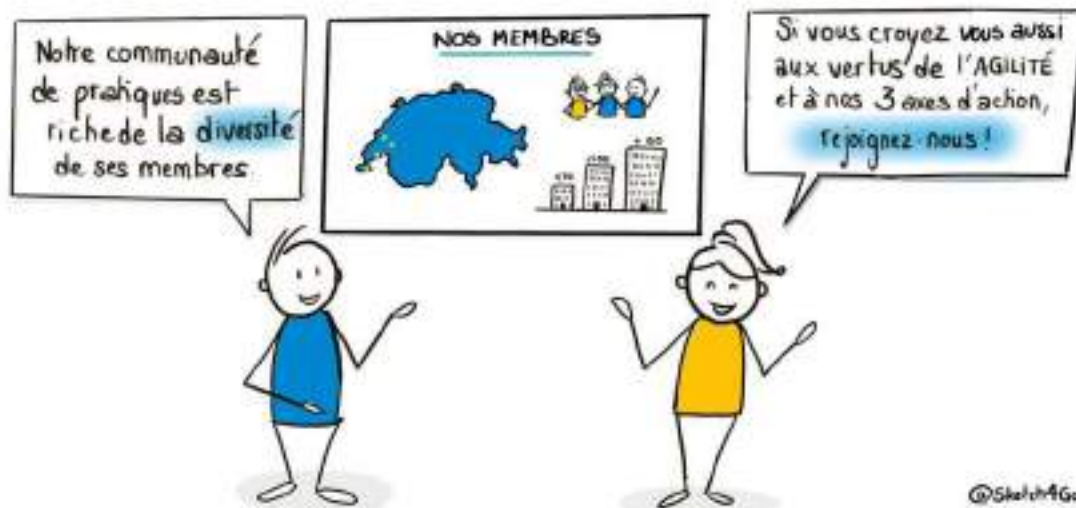
CRÉER DES PONTS ENTRE RECHERCHE & PRATIQUE



DIFFUSER & PARTAGER NOS PRATIQUES



LA FABRIQUE DE L'AGILITÉ : POUR VOUS ?





DEVENIR MEMBRE

TYPES DE MEMBERSHIP

TAILLE ORGA.	PRIX	NBR PARTICIPANTS
1-24 employés	300 CHF	2
25-49 employés	420 CHF	3
50-99 employés	540 CHF	5
100-199 employés	1020 CHF	10
> 200 employés	1860 CHF	20

NOUS OFFRONS



Plateforme d'échange
Les événements réservés aux membres

- **Codéveloppements** : 6 rencontres annuels de 1h30 en ligne
- **Partage de bonnes pratiques** : 10 rencontres annuels de 30mn en ligne
- **Rencontre des membres** : 2 demi-journée par an en présentiel



Des connaissances et outils
Une bibliothèque de ressource

- Comptes rendu des événements réservés aux membres
- Annuaire des membres

Contexte théorique



Stephanie Missonier

Chercheuse

HEC Lausanne

Qui sommes-nous ?

Chercheuses à HEC Lausanne

Projets de recherche sur la transformation agile (et le numérique responsable)

Co-crédation d'outils visuels et collaboratifs

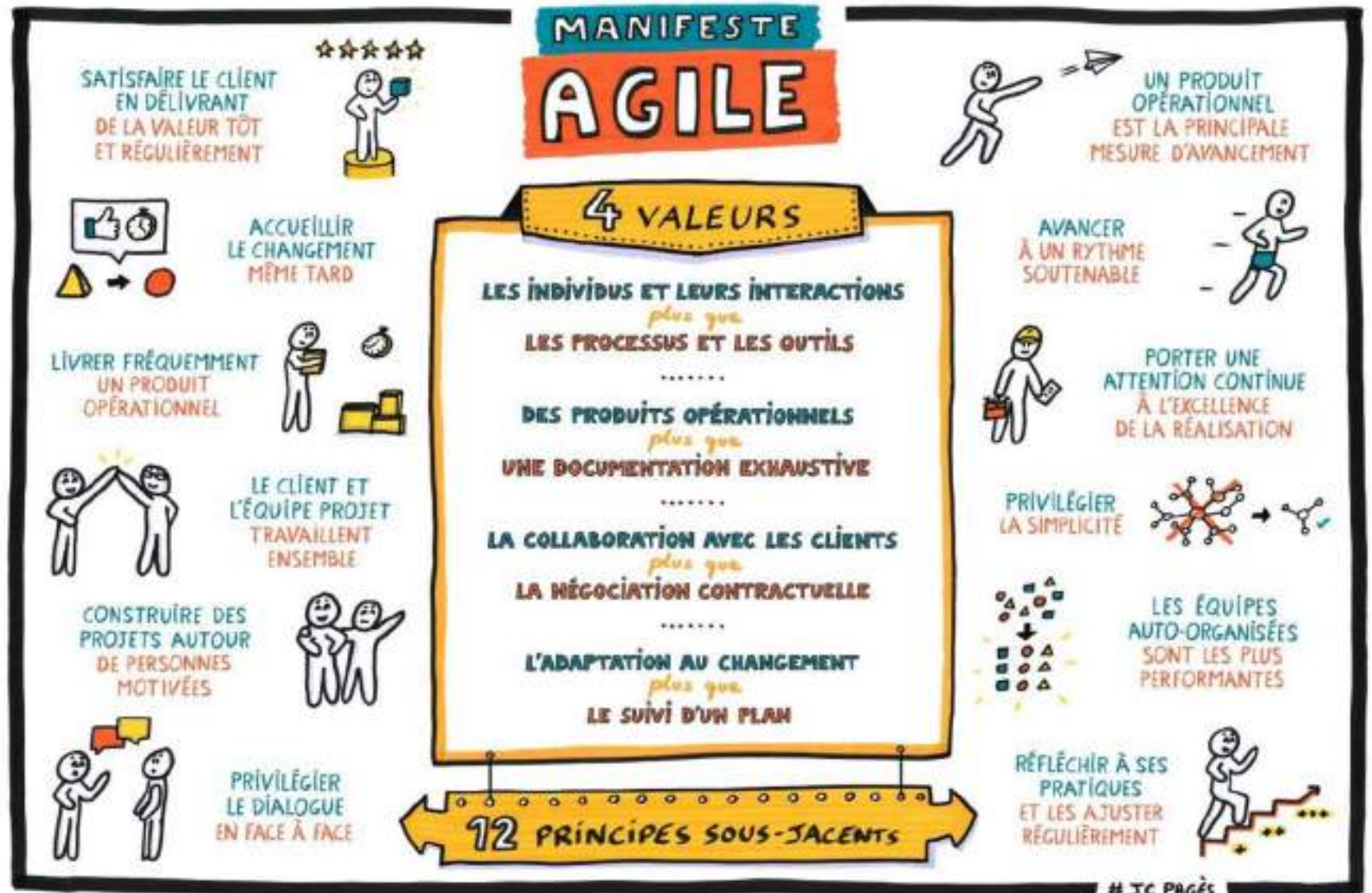




Manifeste Agile: 2001

4 valeurs

12 principes



Pourquoi l'agilité ?

les 3 principales raisons invoquées (*Parmi beaucoup d'autres*)



Adoption

Adopter un produit,
un process,
une façon de procéder

Adopter le framework Scrum, Adopter
des pratiques agiles

Transition

Mouvement, passage
d'un état à l'autre
Peut être utilisé pour parler
d'adoption et de
transformation

Transformation

Implique un grand changement
des comportements et valeurs

change ce
que vous FAITES



Adoption

Apprendre à faire un café décent



Transition

Vous êtes en train
d'apprendre ou de devenir
un barista

change ce que
vous ÊTES

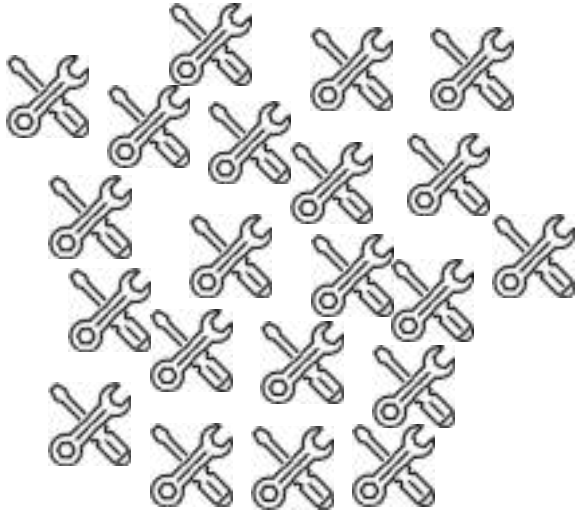


Transformation

Devenir un.e Barista est une
transformation



Être ou ne pas être



Des pratiques/frameworks



Principes et valeurs



Un état d'esprit



FAIRE de l'agilité :
Adoption agile



ÊTRE agile :
Transformation agile

Comment mener
une telle
transformation ?



Les barrières à l'agilité ? (les 3 principales *parmi beaucoup d'autres*)



41%

1. Culture organisationnelle

38%

2. Manque de soutien du management

34%

3. Incohérences dans les processus et les pratiques

Changement de Culture

Incomplet

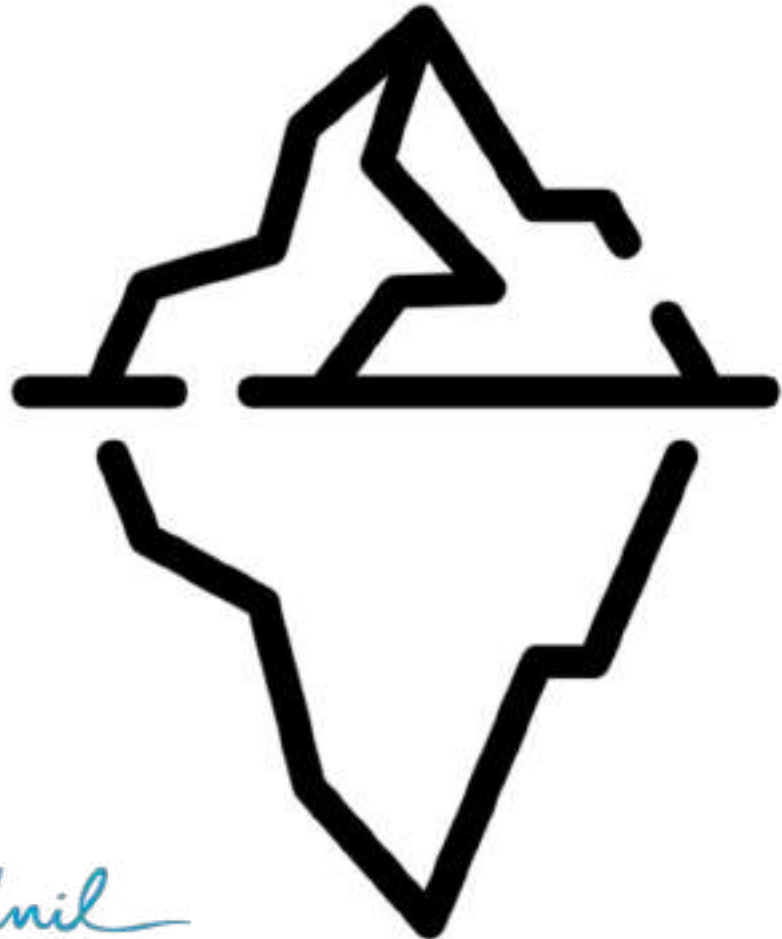
Contradictoire

Changeant

Pas de solution
unique et parfaite

Wicked problem

Le culture organisationnelle



Artefacts visibles


Éléments tangibles et observables de la culture (les pratiques, les processus, les règles, le comportement apparent du personnel, le logo, la conception des bureaux, le code vestimentaire, ...)

Croyances et valeurs

Valeurs adoptées affichées et parfois partiellement visibles (“l’équité”, “l’Innovation”, “le client avant tout”, ...)

Hypothèses tacites

Etat d’esprit, normes implicites et routines de base qu’on ne remet pas en question, pris pour acquises (une journée de travail commence à 9h et se termine à 17h, ...) : façon dont les gens se comportent les uns envers les autres.



Éléments clés (non exhaustifs) dans le changement de culture organisationnelle

1. Changement planifié ET émergent

Une grande planification peut-être utile
mais ne suffit pas :

Mener des actions informelles et au
quotidien (petits changements locaux)
Prendre en compte les hétérogénéités
Mettre en place un changement progressif
à petit pas (incrémental)

(Alvesson & Sveningsson, 2008; Willcoxson & Millett,
2000; Schein, 2009)



2. Avoir une approche top-down ET bottom -up



Ce n'est pas que la direction qui insuffle le changement

Avoir plusieurs actrices.eurs du changement

(Denning, 2019)

3. Identifier la culture existante ...

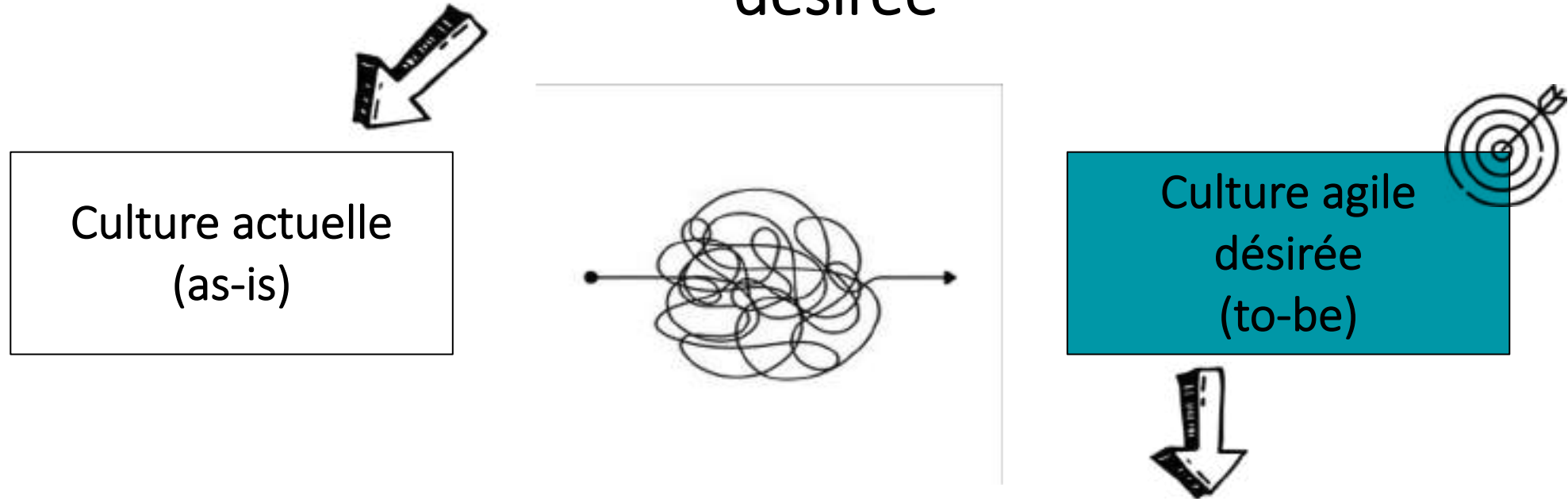


Culture actuelle
(as-is)

Éviter de mener un changement radical, l'approche
Big Bang qui fait table rase de l'existant

(Alvesson & Sveningsson, 2008; Willcoxson & Millett, 2000; Schein, 2009)

3. Identifier la culture existante ... et co-construire la culture agile désirée



Enfin, c'est quoi une culture agile pour eux ?
Chaque groupe aura sa propre définition
de ce que cela veut dire
Pas une seule culture agile



Construire collectivement la culture désirée

Outils visuels et collaboratifs

(Osterwalder et Gray, 2016)



Un outil pour vous
accompagner :

AC⚡TC

Highway to agile



The Agile Culture Transformation Canvas



Artefacts
visibles



ACTC

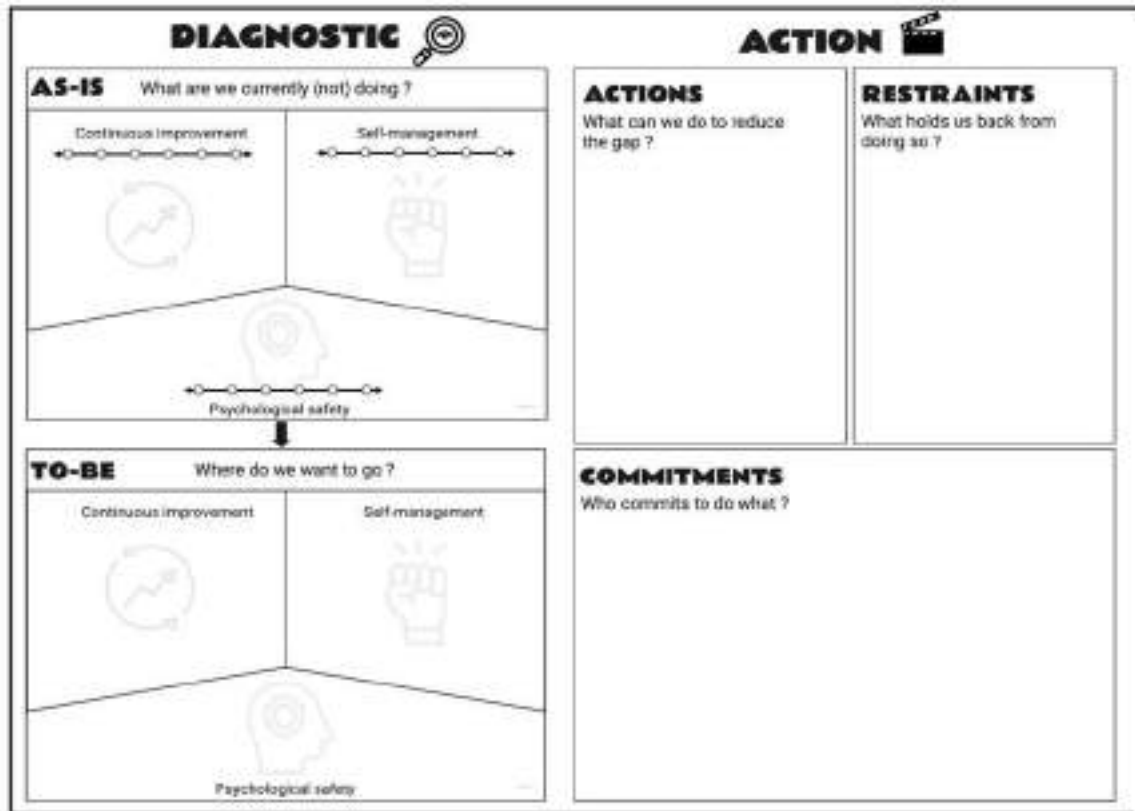
Croyances et
valeurs



Hypothèses tacites

The Agile Culture Transformation Canvas

1 canvas



3 cartes



Merci de votre attention

Stéphanie Missonier:

stephanie.missonier@unil.ch



Alicia Roschnik:

alicia.roschnik@unil.ch



Partages d'expériences



Laura Perret

Responsable du département Formation

Haute école fédérale en formation professionnelle

HEFP / EHB / SUFFP

Fondée en 1972

1'850

Participant-e-s en formation habilitante

325

Diplômes de formation continue
CAS, DAS, MAS

5'759

Participant-e-s aux cours de perfectionnement

6'521

Participant-e-s aux cours pour expert-e-s

14 / 42

Bachelor et Master of Science
en formation professionnelle

199

EPT

257

Collaborateurs-trices



40+

Projets et mandats
internationaux

220+

Délégations étrangères



(depuis 2014)



58

Projets de recherche

146

Publications

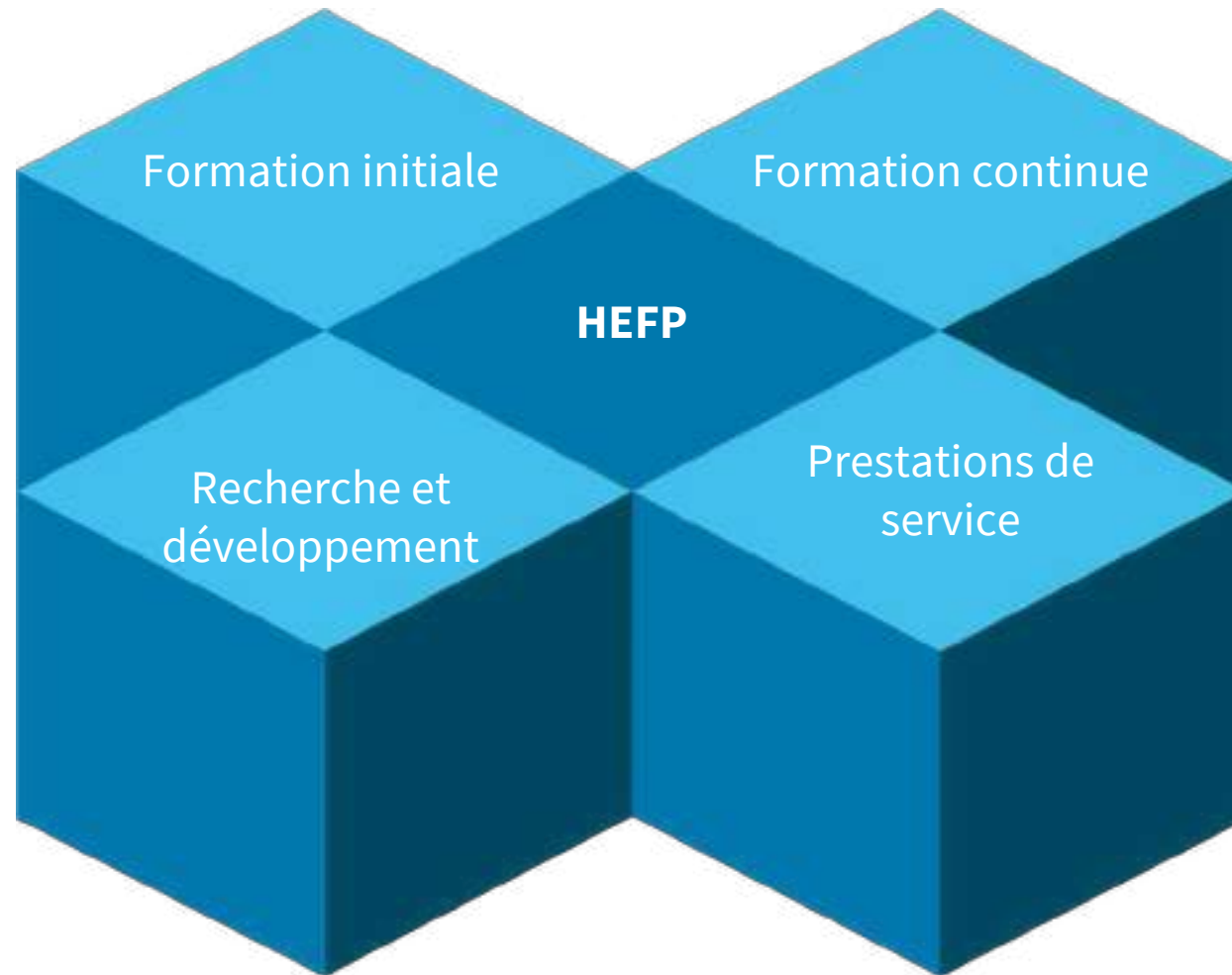


297

Projets de développement des
métiers



HEFP - 4 mandats de prestations



Qui suis-je ?



- **Qualifications**

PhD en informatique, EMBA, MPA, diplôme fédéral de superviseur-coach, coach PCC ICF, superviseur CSA, CAS médiation en entreprise

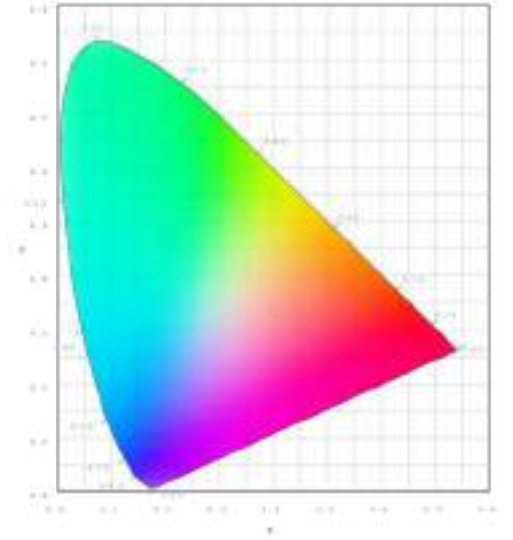
- **Parcours professionnel**

Recherche scientifique, cheffe de projet informatique, experte système suisse de formation (politique, pilotage, monitoring, réglementation, journalisme)

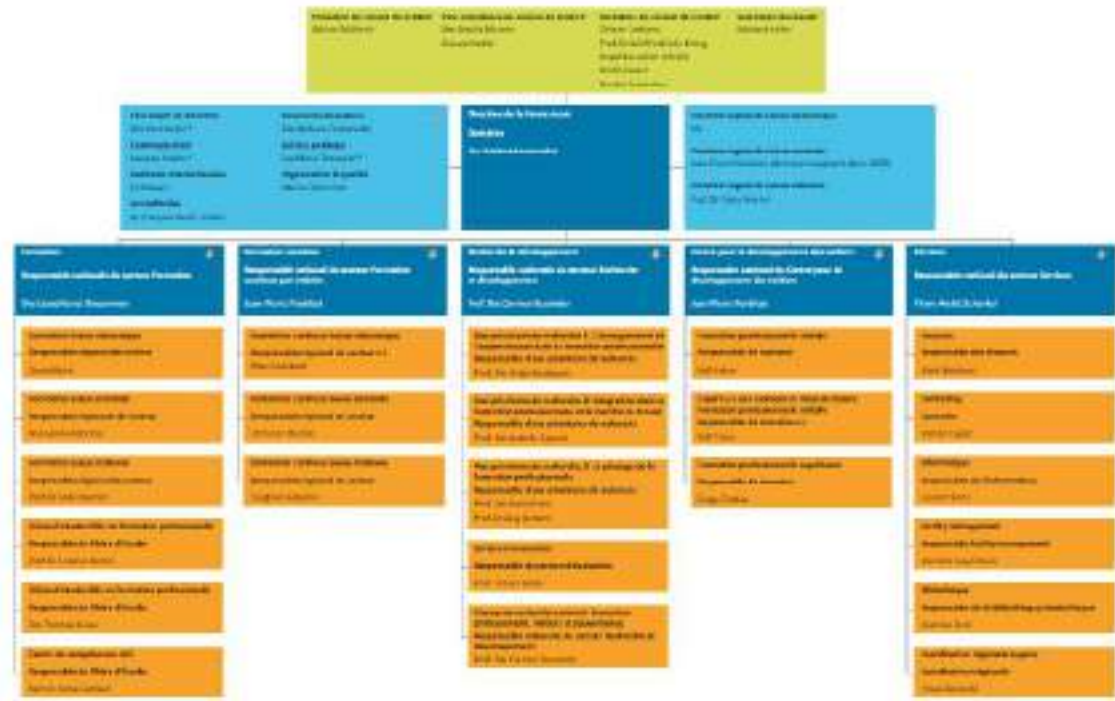
- **Responsable nationale de la Formation**, responsable de la durabilité, membre de la direction générale de la HEFP, depuis 2020
- Coach professionnelle, superviseuse, formatrice, facilitatrice, médiatrice, depuis 2015
- Passionnée par le développement personnel, le développement durable, la politique
- Maman de Timothée, 11 ans, et Coralie, 9 ans

Projet de transformation culturelle

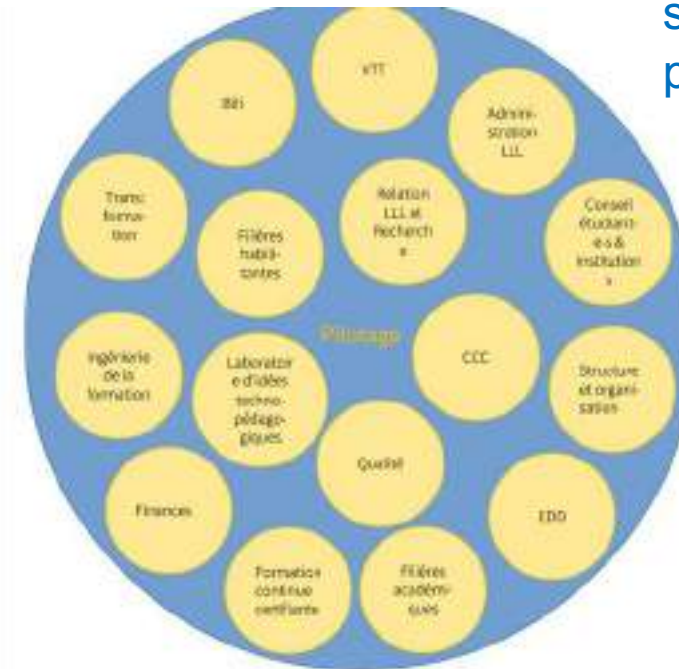
- Fusion de **2 départements**
- Logique *Lifelong learning*
- Environ 140/260 personnes, **54 % de l'effectif**
- **5 domaines d'activité** dans **3 régions linguistiques**
 - Filières pédagogiques permettant d'enseigner en formation professionnelle
 - Filières de Bachelor et Master of Science en Formation professionnelle
 - Formation continue (CAS/DAS/MAS, perfectionnement, offres sur mesure)
 - Bilinguisme en formation professionnelle
 - Administration des domaines d'activité
- **Combinaison** : gouvernance partagée, management agile et principes source



Gouvernance hybride



Une source globale & 16 sources spécifiques pour les cercles





<https://peterkoenig.typepad.com/fr>



Stefan Merckelbach



<https://www.ordinata.ch>

Principes source – Peter Koenig

- Une seule source
- Rôle de la source
- Rôles des autres personnes
- Qui est une source
- Clarté
- «Vie et mort» du projet, de l'entreprise, de l'organisation
- Relations entre source globale et sources spécifiques
- Transmission, succession



Ressources mobilisées pour le projet

- Formation – action
 - Gouvernance partagée
 - Principes source
 - Sécurité psychologique
- Facilitateurs internes et externes formés
- Pratiques dans les réunions
- Sécurité psychologique
- Participation
- Outils collaboratifs
- Coaching individuel
- Communication régulière et transparente
- Concept LLL, plan d'action et petits pas
- Documentaire filmé
- Articulation avec l'organisation permanente, top-down et bottom-up



Défis et points de vigilance

- Articulation entre le projet et l'organisation permanente
- Légitimité des sources spécifiques
- Modération des réunions
- Processus de décision
- Valeurs institutionnelles et personnelles
- Transparence
- Résistances
- Éléments implicites - iceberg





Pascal Vuilleumier

Directeur général

TransN

Transports Publics Neuchâtelois SA

560 collaboratrices et collaborateurs

8 sites

17 nationalités



Transports Publics Neuchâtelois SA

3 chiffres clés

- Chiffre d'affaires annuel: 107 millions
- 23 millions de voyageurs en 2022 (63'000 par jour)
- 170 véhicules lourds



Transports Publics Neuchâtelois SA

2012: Fusion de 2 entreprises, TN et TRN,



Objectifs des actionnaires: efficacité de 8% après 5 ans



Transports Publics Neuchâtelois SA

2014:



Transports Publics Neuchâtelois SA

2016: 63% de l'encadrement n'était pas en poste en 2012

Diminution du nombre total de cadre de 50% par rapport à 2012



Transports Publics Neuchâtelois SA

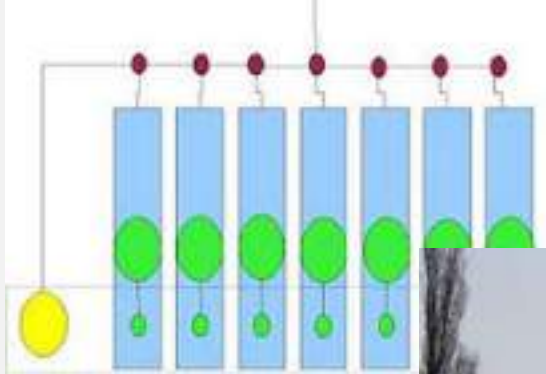
2017:



2018: Formation interne focus transformation culturelle

Transports Publics Neuchâtelois SA

2019



2022



2023 Mise en place des groupes pilotes en gouvernance distribuée

Éléments structurants pour favoriser l'évolution culturelle

- 4 jours de formations / an pour les managers, hors formations métier
- Droit à l'erreur
- Elargissement des compétences et de la sphère d'activité

Observation des effets produits par l'évolution culturelle

- Turn over stabilisé à un niveau bas (trop?) 4,9%
- Simplification des processus et de la chaîne de décision
- Augmentation de la satisfaction des clients (6.8 à 7,1)
- Agilité augmentée par la diversité des tâches mise en place (pilote de trains)

Constats

- L'autonomie à tous les niveaux est une clé de réussite
- Besoin important de coaching et de suivi
- Transformer l'organisation avec souplesse au niveau de l'objectif temporel
- ...

Flop / Top

- L'encadrement intermédiaire n'a pas été impliqué suffisamment tôt dans la transformation culturelle, l'homogénéité de l'encadrement de l'entreprise n'est pas bonne au niveau de l'autonomie et ceci pose des problèmes de gestion.
- Les jeunes talents sont porteurs du changement et autonomes

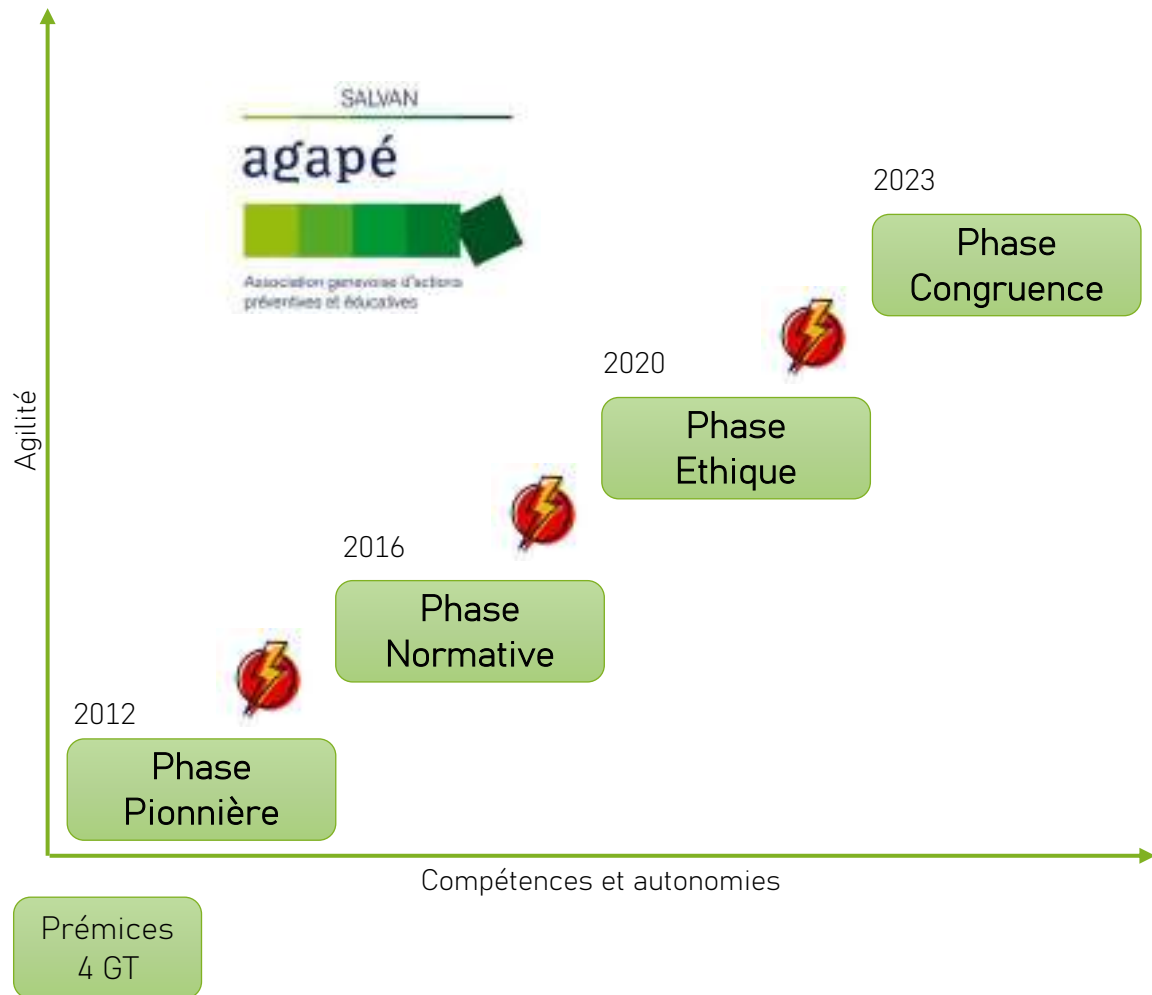


Olivier Mottier

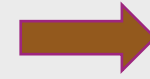
Directeur

AGAPÉ-foyer de Salvan

CONTEXTE GENERAL DE LA TRANSITION



- Type de jeunes accueillis
- Collaboratrices et collaborateurs de la génération Z
- Mutations psychosociétales
- Evolution des types de gouvernance

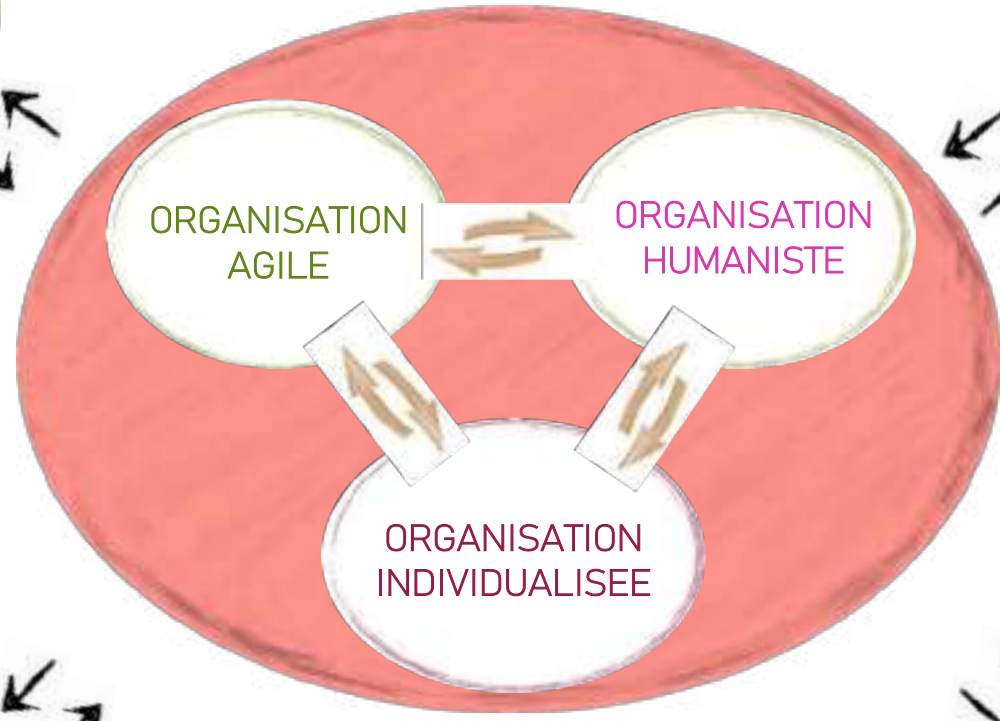


- **Nouvelle pédagogie** : ce n'est plus le jeune qui s'adapte à l'institution mais l'institution qui s'adapte aux **BESOINS** des jeunes.
- **Nouvelle gouvernance** : de l'autorité verticale, soumitive et patriarcale à un pilotage centré sur le développement des compétences et de l'autonomie des personnes en entreprise.



- Management situationnel
- Cycle de l'interdépendance
- Délibération éthique avec des facilitateurs.
- Système de valeurs basé sur la qualité des relations d'être et l'éthique du CARE et qui fonde les postures et comportements.

LA TRANSITION DE SALVAN



Approche Situationnelle

Un management centré sur la PERSONNE dans ses compétences et son autonomie.

E. Berne
F. Vergonjeanne
D. Tissier
P. Hersey et K. Blanchard

Plan de communication

Un plan de communication centré sur les relations PERSONNELS DIRECTS en nuanciant information et communication

P. Watzlawick
L'approche systémique

Le cycle de l'interdépendance

Accompagner la collaboratrice et le collaborateur à des relations interdépendantes responsables et éthiques

N. Symor

Ethique du CARE

L'éthique de la sollicitude au service de l'amitié professionnelle et du «prendre soin» réciproque

C. Gilligan
J. Tronto
F. Brugère

L'autorité horizontale

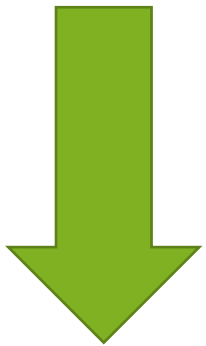
De nouveaux standards de gouvernance adaptés aux mutations sociétales actuelles.

N. Aubert
I. Illich
J.-P. Gaillard

Formation et résistance

Légitimer les résistances, éclairer le personnel sur le type de management et le former aux outils de manière transparente

R. Soparnot



LE CONTRAT DE COOPERATION

CP

Changement planifié
 Contrat de vision

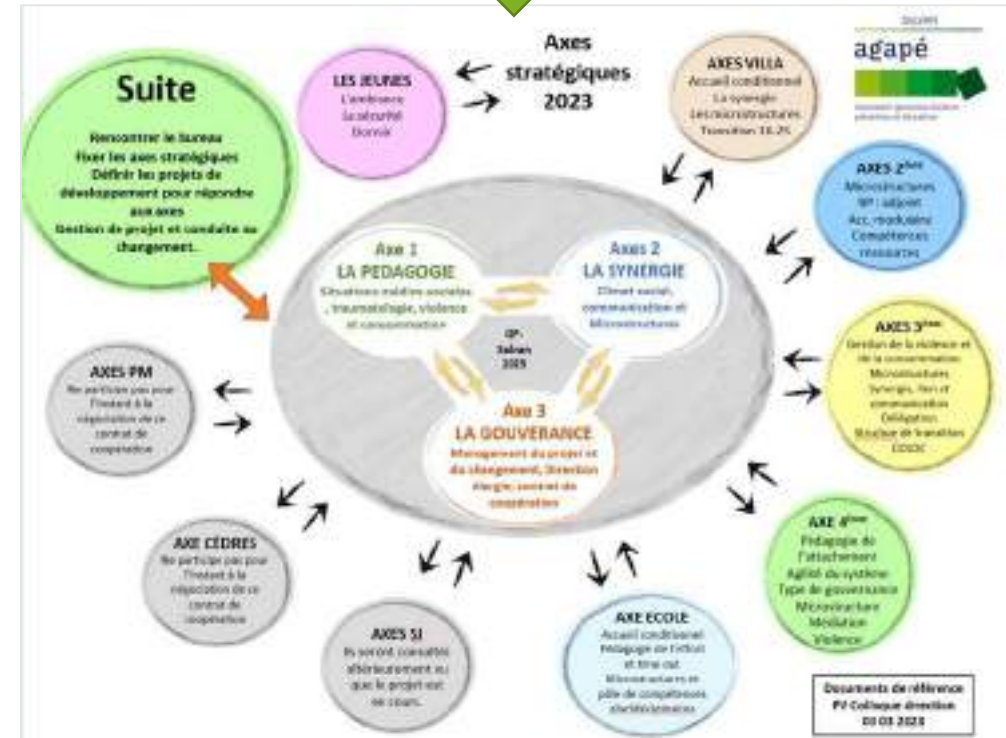
Espace de
 coconstruction
 Contrat de coopération

Changement émergent
 Contrat de mission

CP



This document outlines the methodology for strategic reflections. It includes sections for 'Accueil conditionnel', 'Démarcationnelle', and 'Synergie'. A central diagram shows a process flow from 'CP' (Changement planifié) to 'CE' (Changement émergent) through various stages like 'Méthodologie' and 'Transition 18-25 ans'.



POUR CONCLURE...



Les Réussites

- L'efficiace des réponses pédagogiques
- L'émancipation du personnel
- La créativité (ex : fugues organisées)
- Entreprise en Santé
- Les personnes au centre et l'engagement de leur responsabilité
- L'éloge de la vulnérabilité
- L'interdépendance



Les limites

- L'insécurité
- L'appel au monde vertical
- Le gap travail prescrit / travail réel
- L'indépendance
- L'autonorme
- L'élitisme du système qui appelle à accepter la confusion et la crise comme un opportunité



Les perspectives

Que l'éthique de la sollicitude et la gouvernance partagée, horizontale et centrée sur la personne deviennent un projet de société qui englobe la politique, l'économie, le social et le monde académique.

Table ronde



Questions

Vous pouvez poser vos questions à n'importe quel moment dans l'option Q&A.



Réponses

Notre panel d'experts répondra à vos questions dans la mesure du possible via le Q&A ou lors de la table ronde.



Synthèse

Le Q&A, qui intègre les questions et réponses de l'événement, sera disponible dans un 2e temps.

merci

Networking
Event Series

supported by
Innovatix

HE
IG

VD
HAUTE ÉCOLE
D'INGÉNIEURIE ET
DE GESTION
DU CANTON
DE VAUD

FABLAG
FABRIQUE DE LA QUALITÉ

loyco