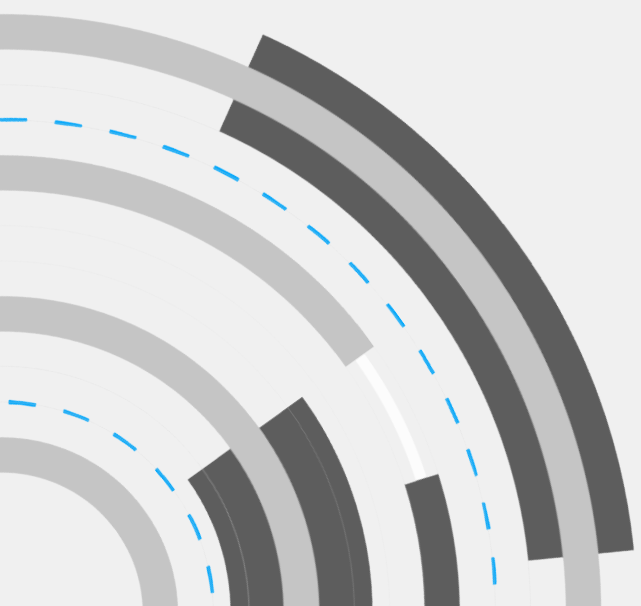




5^e journée de la gouvernance des entreprises publiques

Les entreprises face au défi de la digitalisation

Christian Petit

Membre du Conseil d'Administration d'Open Web Technology (Genève)

Ancien membre du comité de direction de Swisscom

IDHEAP – Jeudi 9 novembre 2017



Ce que j'aimerais
vous transmettre
aujourd'hui:



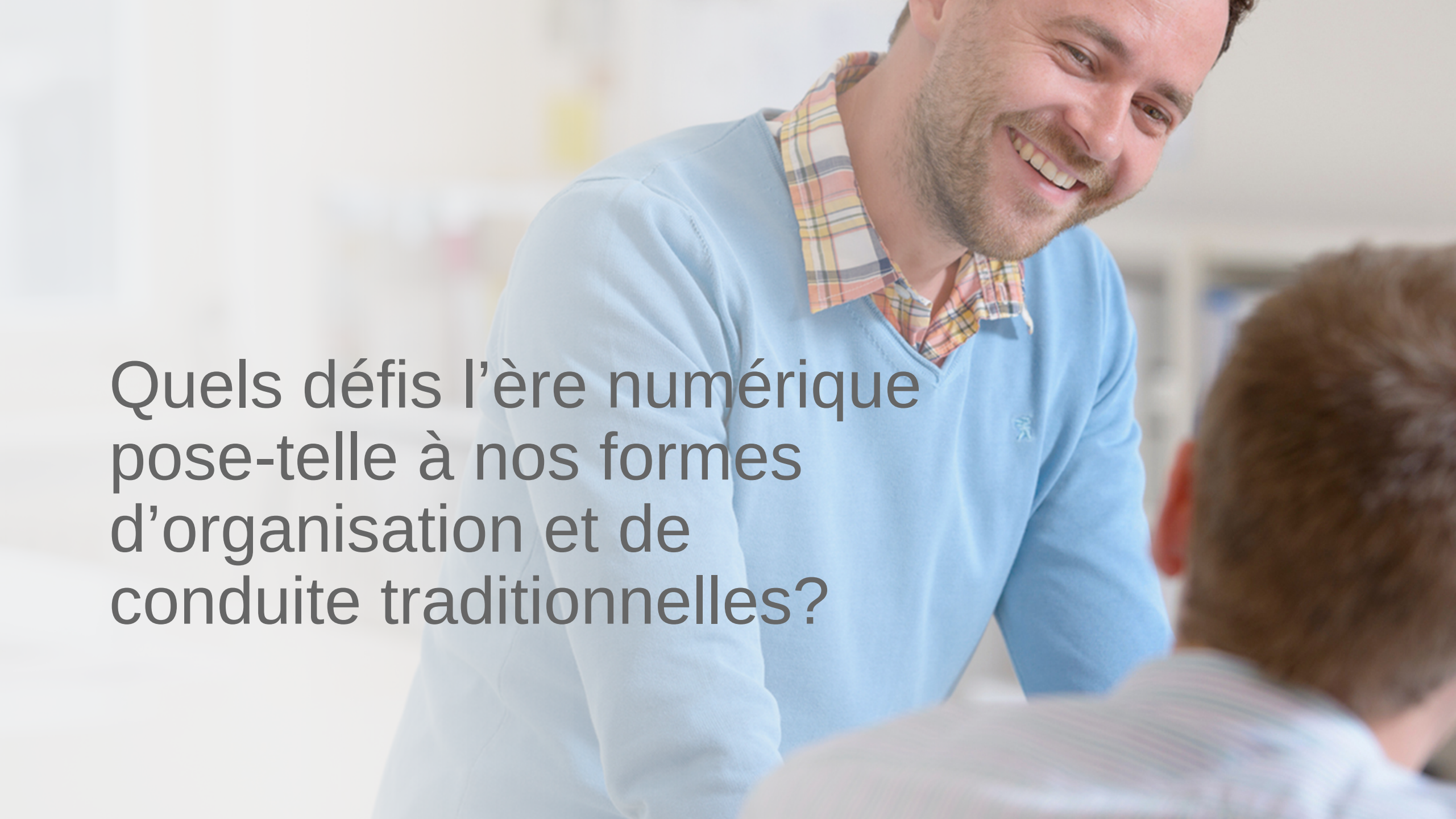
Quels défis l'ère numérique pose-telle à nos formes d'organisation et de conduite traditionnelles?



Quelles formes d'organisation s'établissent progressivement?

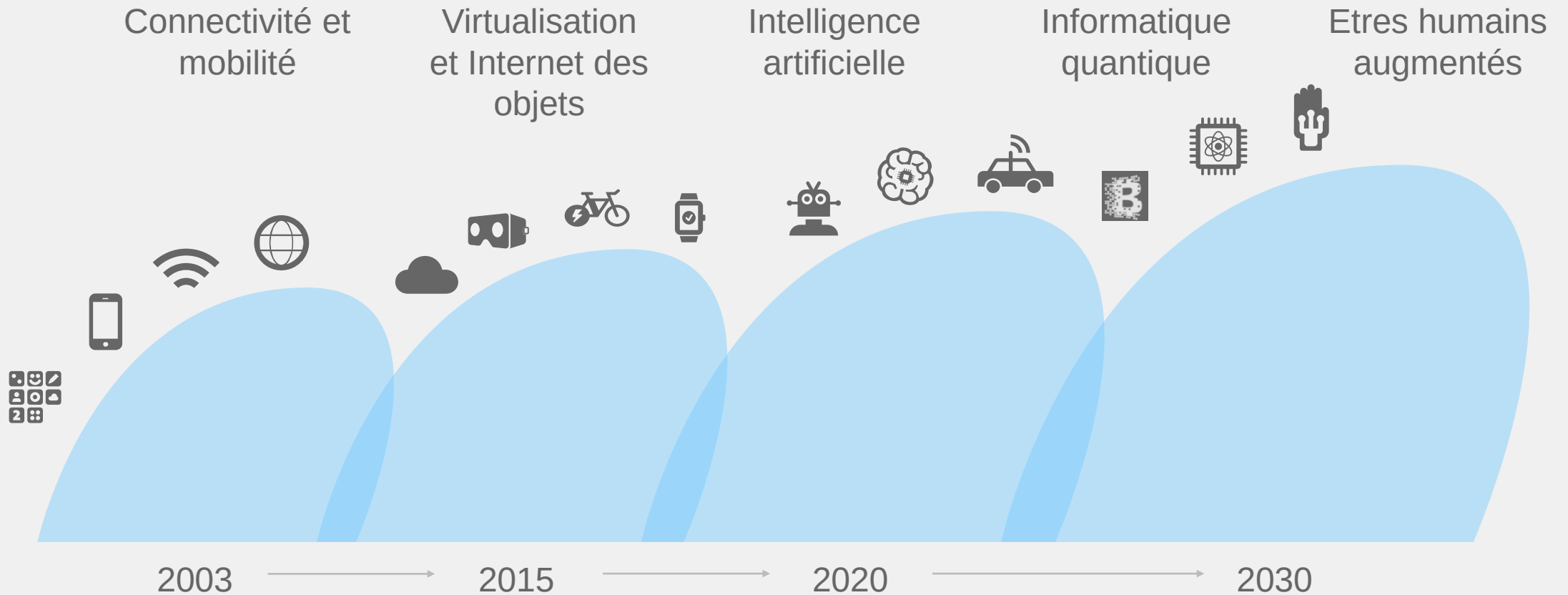


Que signifient ces nouvelles formes de collaboration pour les leaders d'aujourd'hui?

A man with a beard, wearing a light blue V-neck sweater over a multi-colored plaid shirt, is smiling and leaning forward. He is looking down at a child whose back is to the camera. The child has brown hair and is wearing a light blue and white striped shirt. They appear to be in a classroom or office setting with a whiteboard in the background.

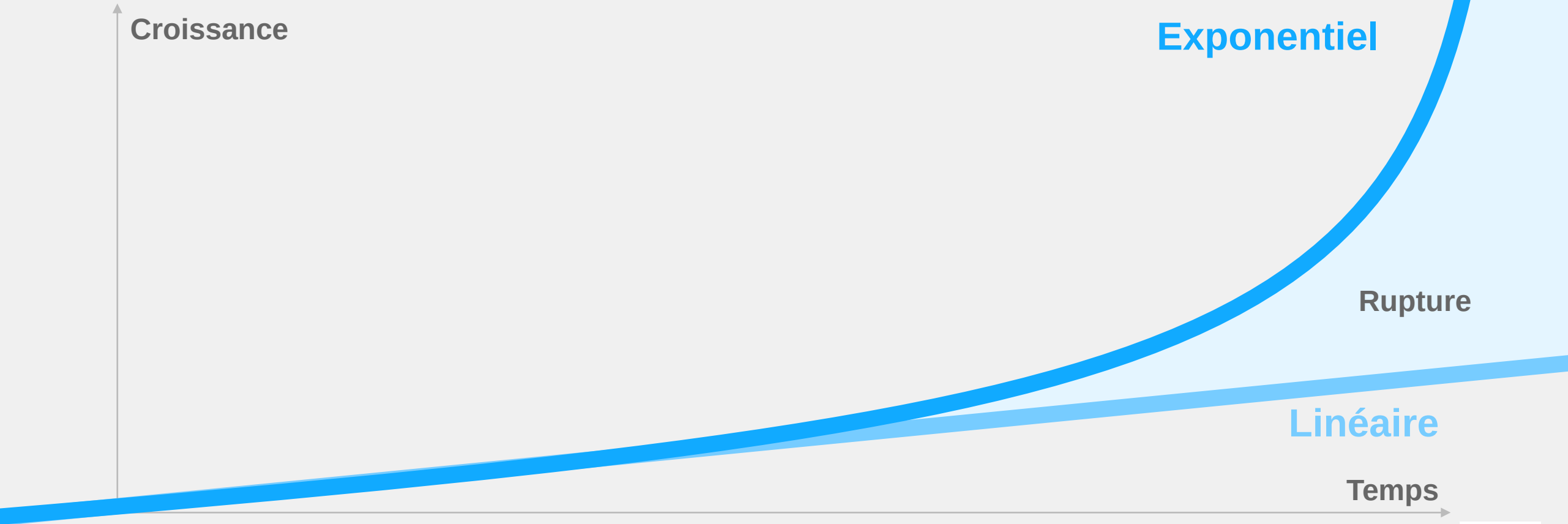
Quels défis l'ère numérique
pose-telle à nos formes
d'organisation et de
conduite traditionnelles?

Défi 1 : L'innovation permanente



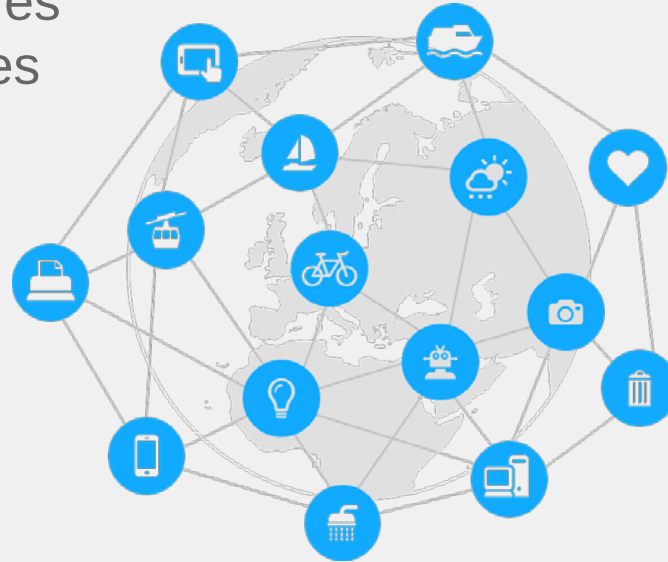
Défi 2 : L'accélération des affaires

Croître de manière linéaire signifie aujourd'hui échouer exponentiellement



Défi 3 : L'imprévisibilité d'un monde interconnecté

- > Apparitions soudaines de concurrents venus d'autres pays et d'autres industries



- > Nécessité de cycles décisionnels et stratégiques très courts : l'adaptabilité prime sur la prévisibilité

- > Multiples opportunités et menaces par l'innovation technologiques

- > Nouvelles exigences vis-à-vis de l'encadrement par la génération Internet («digital natives»)

Comment manager et s'organiser
dans un monde aussi bouleversé?

A photograph of two men in an office setting. The man in the foreground, wearing a green and blue plaid shirt, is holding a red tablet and looking at it with a smile. The man in the background, wearing a dark blazer and glasses, is also smiling and looking at the tablet. They are standing in front of a white desk and a brick wall. The text "Quelles formes d'organisation s'établissent progressivement?" is overlaid on the left side of the image.

Quelles formes d'organisation
s'établissent progressivement?

Chaque révolution industrielle a modifié la conduite

Paternalisme

- > Travail en usine
- > Capitalisme
- > Exploitation des ouvriers



Mécanisation

Dès 1784

Taylorisme

- > Chaîne
- > Salaire horaire
- > Chef d'équipe



Electrification

Dès 1870

Efficienne

- > Maximisation de l'efficacité
- > Approche descendante
- > Cercles de qualité



Automatisation

Dès 1969

Intelligence collective

- > Donner du sens
- > Responsabilité individuelle
- > Coaching

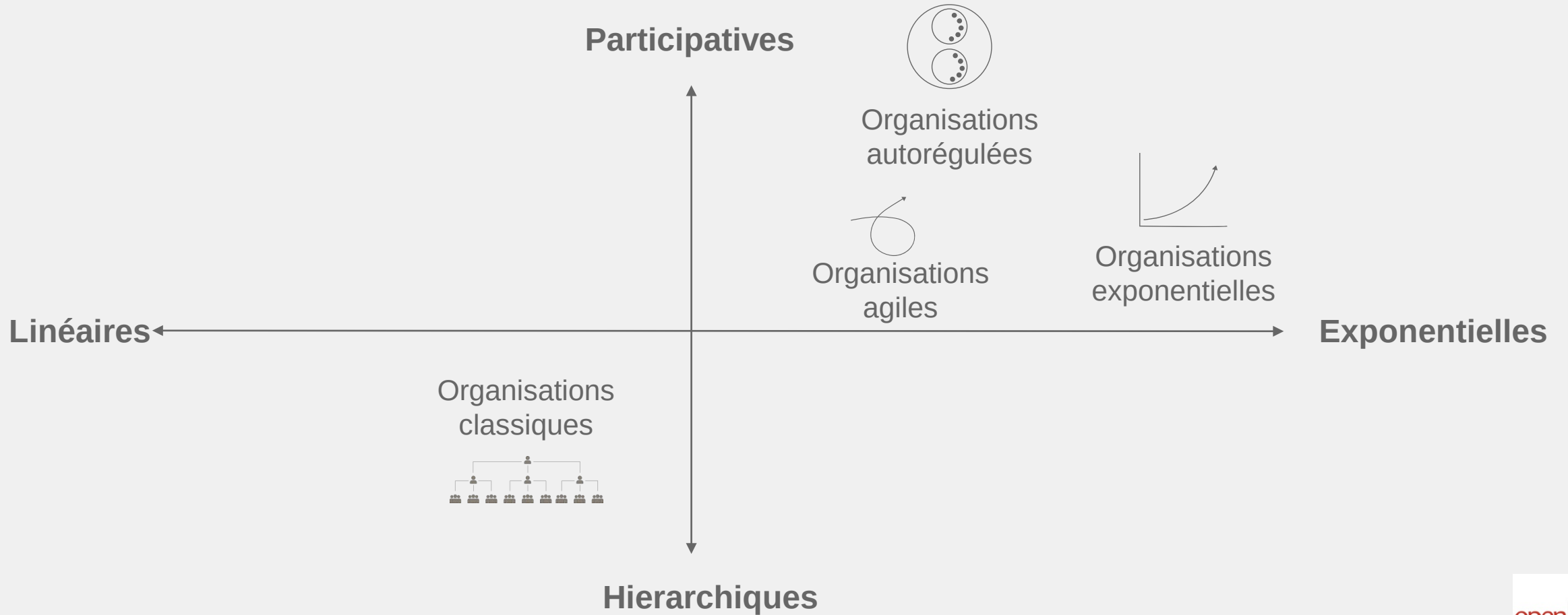


Numérisation

Dès aujourd'hui

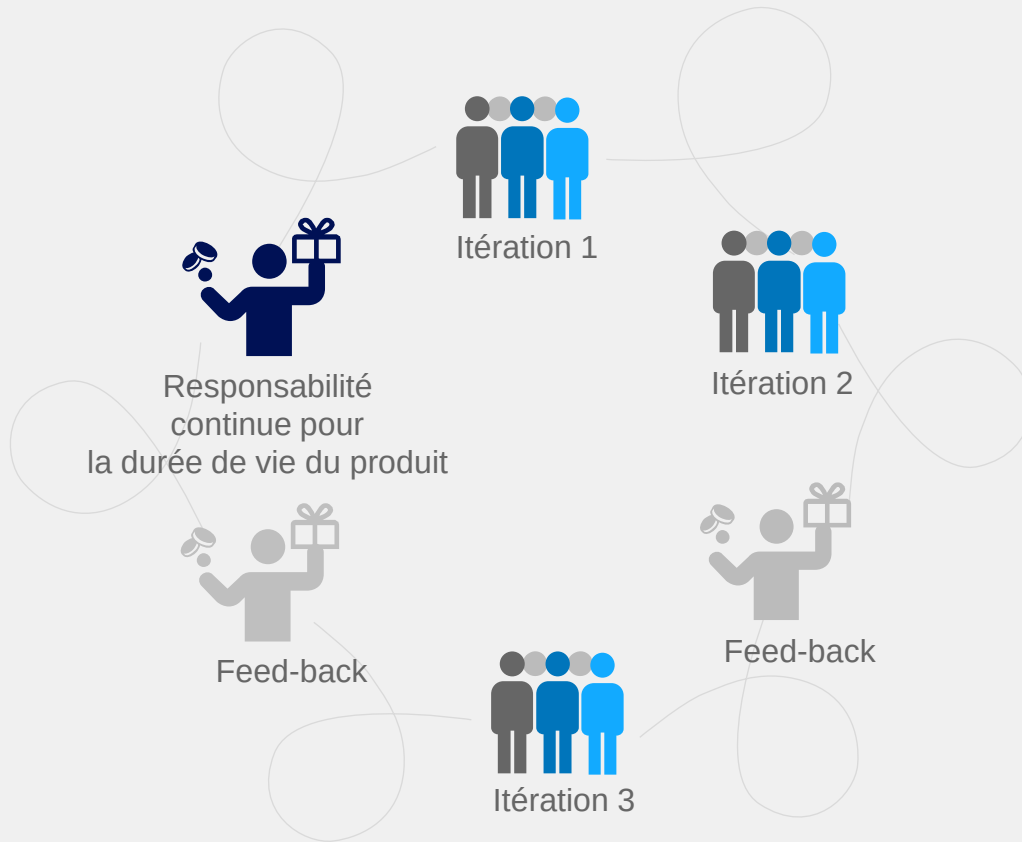
Nouvelles formes d'organisation

Vers des organisations smartes, souples et très réactives



Organisations agiles

Développement et organisations agiles



Exemple: processus de développement agiles au sein de l'équipe

4 avantages:

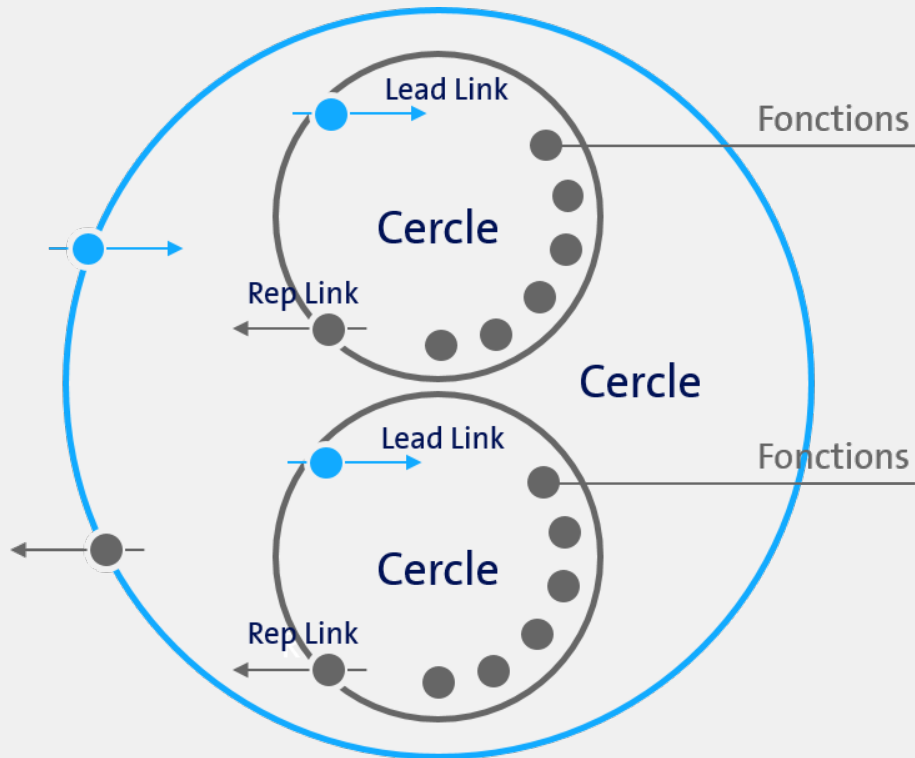
- > Business et technique main dans la main
- > Equipes autogérées
- > Prototypes et MVP
- > Procédure itérative et non en cascade

4 défis pour le management:

- > Principes et règles du jeu rigoureux au sein des équipes, clarté des rôles
- > Transparence élevée dans la fourniture des prestations individuelle
- > Exigences élevées quant à l'orchestration de l'ensemble de l'organisation
- > Extension de l'agilité d'IT à toute l'organisation

Organisations autorégulées

Holacratie et recherche de sens



Exemple: fonctions dynamiques
dans le modèle d'holacratie

4 avantages:

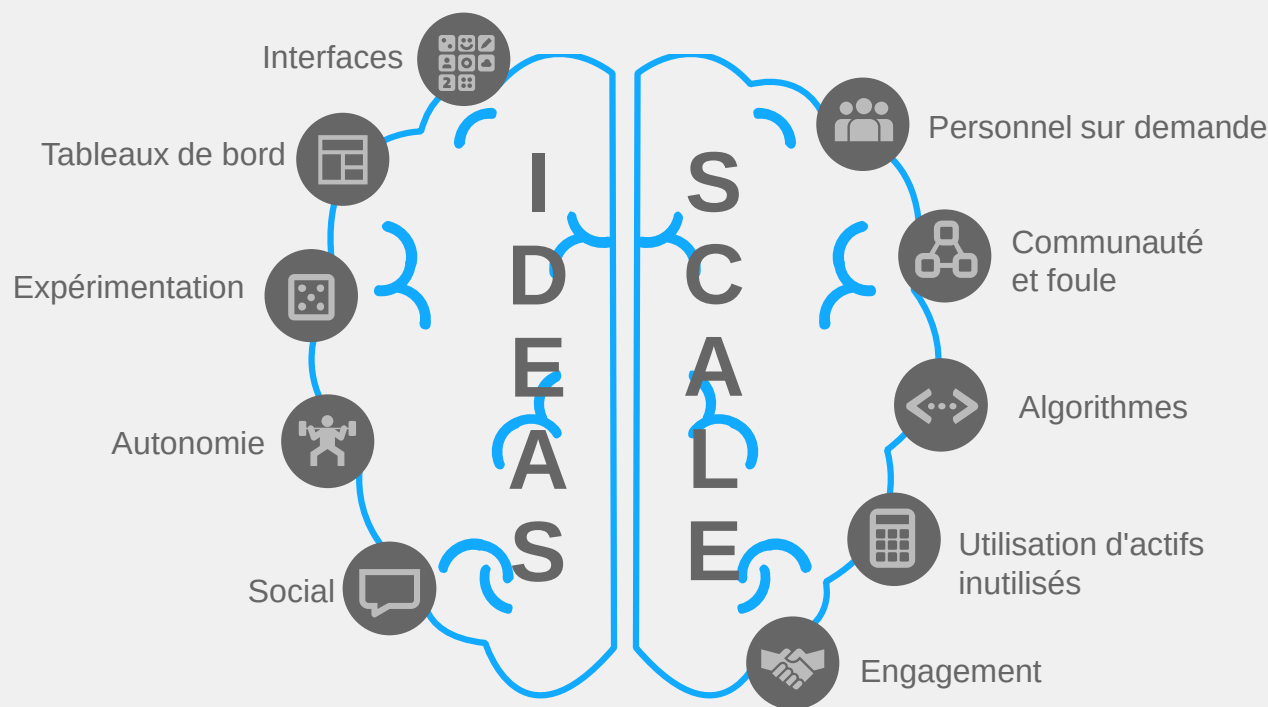
- > Vaste responsabilité individuelle des collaborateurs
- > Priorités aux rôles
- > Tâches épanouissantes et pleines de sens
- > Règles transparentes

4 défis pour le management:

- > Règles du jeu et rôles clairement définis
- > Qualification des collaborateurs
- > «Lâcher prise» et confiance
- > Mise en œuvre conséquente nécessaire

Organisations exponentielles

Une organisation pour un monde sujet à une croissance exponentielle



Prérequis : Major Transformation Purpose

4 avantages:

- > Rapidité et efficacité
- > Accent sur l'impact externe
- > Attrait de talents
- > Possibilité de phases de croissance rapide

4 défis pour le management:

- > Mission visionnaire nécessaire
- > Peu de collaborateurs engagés sur une base fixe
- > Disposition élevée à prendre des risques
- > «Intelligence» technologique

A woman with long brown hair, wearing a red shirt, is smiling and looking down at a document. A man with dark curly hair, wearing a blue sweater over a plaid shirt, is leaning in and looking at the same document. They appear to be in a collaborative work environment. The background is blurred, showing what might be a window or a modern office interior.

Que signifient ces nouvelles
formes de collaboration pour
les leaders d'aujourd'hui?

La numérisation exige de nouvelles approches en matière de conduite

Voici ce qu'attend, au sein de Swisscom, la génération Internet («digital natives») de ses supérieurs

Entrepreneur

Construire l'avenir –
Agir à long terme –
Conséquent dans
ses actes

Coach

Aider au développement
individuel –
Utiliser son expérience
(mentoring)



Réseauteur

Ouvrir des portes –
Utiliser l'intelligence
collective

Pouvoir se gérer soi-même

Agir en conscience –
se développer

Points clés de la nouvelle façon de conduire

Ancienne approche

Contrôle

Communication descendante («top-down»)

Compétences plus importantes que le comportement

Résultats à court terme

Postes de travail fixes

L'argent comme source de motivation

Crainte de l'erreur

Enrichissement des actionnaires

Nouvelle approche

Confiance

Communication transparente, en réseau

Comportement aussi important que les compétences

Résultats à long terme

Mobilité et flexibilité

Le sens comme source de motivation

Echecs fréquents, mais rapides et peu coûteux

Epanouissement de toutes les parties prenantes de l'entreprise

Les chefs, un modèle dépassé?

Où devons-nous diriger, où pouvons-nous «laisser faire»?

- 1 Imprégnez-vous activement des changements; les craintes sont normales
- 2 Fixez d'abord l'objectif, puis faites confiance
- 3 Etablissez un droit à l'erreur
- 4 La performance de l'équipe prime la performance individuelle
- 5 Kill your Darlings: Choisissez la diversité



Quid des entreprises de la sphère publique ?

La recherche du bien commun comme une évidence.

OPPPORTUNITÉS

- > **Le Service Public et le service au public comme source inépuisable de sens**
- > Un actionnariat orienté sur le long terme et sur les investissements
- > Un état fédéral sur trois niveaux et une régulation attentive évitent le maintien de monopoles et favorisent la diversité des pratiques



RISQUES

- > Des organisations anciennes, traditionnelles, pas toujours enclines aux changement
- > Une population de managers et d'employés plutôt «risk adverse»
- > Un dangereux sentiment de protection et de particularisme
- > Une pression croissante sur les coûts

A woman with blonde hair tied in a bun, seen from behind, is forming a heart shape with her hands. She is standing in front of a bright sun that creates a strong lens flare. In the background, there are mountains and a body of water reflecting the scene.

Etes-vous prêt à
devenir un Leader
porteur de sens?