



Journée d'échanges de pratiques CRIEC

Le management d'un organisme d'insertion : la double peine ?

Bienvenu-e-s

Objectifs des J.E.P.

- Offrir aux professionnel-le-s actifs dans le domaine de l'insertion par l'économie une occasion de se rencontrer pour échanger sur leurs pratiques.

Objectifs du jour

- Établir un premier diagnostic des principales problématiques de management que rencontrent actuellement les organismes d'insertion de Suisse Romande.
- Permettre aux participant.e.s d'identifier de premières pistes d'action et outils qu'elle.i.s pourraient mobiliser dans leur propre pratique.

Objectifs du jour

Un journée «pilote».

Nouvelle formule
plus focalisées sur les problématiques
des responsables des ESEI.

Vous nous direz en fin de journée
si cela «colle».

Si oui, on pourrait envisager d'en faire
un cycle de formations progressives.

Programme de la journée

Le Matin :

- Les principales difficultés dans le management des ESEI : présentation des résultats du sondage.
- Quelques éléments théoriques pour ouvrir le champ : Comment survivre dans un monde en mouvement continu, les pistes des entreprises agiles.
- Ce que l'on peut en retenir pour nos institutions et entreprises de réinsertion

Programme de la journée

L'après-midi :

Le marché aux outils :

Présentation des outils signalés par les responsables.
Chaque personne dispose alors 30 minutes pour discuter avec la personne proposante de son choix.
L'exercice est renouvelé 3 fois

Repérage des besoins pour de futures journées :

Court diagnostic pour d'identifier les thématiques de possibles prochaines rencontres.

Les rôles durant la journée

Vous :

Les expert-e-s du domaine
mais personne n'est L'expert-e du domaine

Faire connaître votre avis, vos soucis
Entendre et prendre en compte ceux des autres

*Toujours trouver la bonne raison
qu'à l'autre d'avoir tort
avant de s'opposer à lui*

Les rôles durant la journée

J.-C Rey : le cardinal doyen

- Fixe le programme de la cérémonie
- Gardien du temple et des règles du jeu
 - Avocat du diable et des muets
 - Rappelle ce que dit la tradition

J.-C. REY : qui c'est ?

- MA en sciences économiques et MA en sociologie.
- Anc. responsable d'une haute école, de diverses institutions sociales et de plusieurs entreprises.
- Professeur en gestion de projets et en management des entreprises sociales à la HES-SO Valais//Wallis.
- Coach d'équipes apprenantes au sein de la Team Academy, de la HES-SO.
- Membre du Comité d'Insertion.Suisse
- Consultant spécialisé dans la conduite de mandats selon des méthodologies participatives.

Les règles du jeu :

- Esprit critique
- Participation libre
- Ecoute et respect
 - Parler en “je”
 - Confidentialité
- Gestion du temps et du bruit

OK ?

Management des ESEI : la double peine

**Les principales difficultés dans
le management des ESEI :
présentation des résultats
de vos questionnaires.**

La question :

*Actuellement,
quels sont, selon vous,
les trois principaux
problèmes de management
que vous rencontrez au sein de votre
organisation ?*

Les répondant.e.s :

12 répondant.e.s

- 6 directrice.teur.s, 6 responsables de dépt.
 - env. 800 collaboratrices.teur.s
 - plus de 1'500 participant.e.s par an

Les problématiques les plus citées :

Forte difficulté à développer
un réelle culture du changement
dans l'institution et
chez les collaboratrice.teur.s.
(mentionné 8 fois)

Des collaboratrice.teur.s
qui veulent l'autonomie
mais sans la responsabilité
et l'attitude autocritique qui y sont liées.
(mentionné 6 fois)

Les problématiques les plus citées :

La rigidité induite par les exigences des financeurs et, parfois, les conventions collectives internes bloque une gestion agile et proactive du personnel
(mentionné 4 fois)

Concurrence en hausse sur le marché de l'insertion avec l'arrivée de nouveaux offreurs notamment d'entreprises à but lucratif.
(mentionné 3 fois)

Les problématiques les plus citées :

Devoir faire, chaque année,
un peu plus et un peu plus vite
avec un peu moins.

(mentionné 4 fois)

Nécessité d'avoir des collaboratrice.teur.s
qui ont une double compétence en insertion
et en économie, des exigences en décalage avec
le niveau des salaires que l'on peut offrir.

(mentionné 4 fois)

Les problématiques les plus citées :

L'injonction paradoxale des services placeurs :
«*Soyez toujours plus intégrés sur le 1^o marché,
mais sans faire aucune concurrence
aux autres entreprises*».
(mentionné 3 fois)

La précarité de l'emploi
qui s'étend chaque année un peu plus,
dans le monde des professionnels de l'insertion.
(mentionné 3 fois)

Les problématiques les plus citées :

Des participant.e.s toujours plus vulnérables
et au niveau de compétences très éloignés
de celui que cherche les entreprises
(mentionné 3 fois)

Des collaborateurs qui, du fait des nouvelles
exigences des financeurs, travaillent toujours
sous tension, sont bousculés sur leur valeurs
et sont laminés par les échecs toujours plus
nombreux des projets de réinsertion
qu'ils accompagnent.
(mentionné 3 fois)

Les problématiques les plus citées :

Devoir réduire toujours plus les coûts administratifs alors que les exigences en terme de contrôle explosent
(mentionné 2 fois)

Le financement de l'innovation et du développement institutionnel sans l'autorisation de pouvoir faire des réserves.
(mentionné 2 fois)

En un mot ...

**Comment survivre dans un
monde ultra-concurrentiel
et en perpétuel changement
?**



Une piste :

**Croître dans un monde
ultra-concurrentiel
et en perpétuel changement ;
le management agile.**

Prof. Blaise Crettol

- Diplôme MSc. en microtechnique (l'EPFL)
- Executive master en « Management of Technology » (l'EPFL, l'UNIL et University of Texas à Austin)
- Créateur d'une start-up active dans le domaine de la téléphonie mobile.
- Professeur à la HES-SO Valais depuis 2005 spécialisé dans la création et la gestion d'entreprise et en business model design.
- Responsable de l'option de création d'entreprise « Business eXperience », offerte à tous les étudiants qui désirent lancer leur propre start-up

Prof. Blaise Crettol

Deux moments :

- Une introduction théorique à divers méthodes et outils liés au management agile.
- Un atelier pour s'approprier un des outils phares qui aura été présenté.

*Laissez-vous bousculer,
ça en vaut la peine !!!*



Question ?
Commentaires ?
Réactions ?

Management des ESEI : la double peine

Prévalence, dans vos institutions,
des problématiques
repérées à travers
le questionnaire

?

Question :

Dans quelle mesure,
votre institution est-elle concernée
par chacune des problématique mise en
évidence par le questionnaire ?

 Problématique			
Forte difficulté à développer un réelle culture du changement dans l'institution et chez les collaboratrice.teur.s.			
Effet néfaste majeur	Effet néfaste notable	Pas ou peu d'effet	Absente

Complétez chaque feuille individuellement.



Question ?
Commentaires ?
Réactions ?

Management des ESEI : la double peine

Le marché aux outils :

Objectif de la séquence :

Vous donnez l'occasion de discuter avec leur initiateur de certains des outils qu'ils ont testé avec succès.

Vous pourrez discuter de 3 outils différents.

Le marché aux outils : 1° tour

- Prenez connaissance des outils.
- Vous avez 10 minutes pour collez-vous **4 gommettes vertes** dans l'espace «1° tour» des outils qui vous intéresseraient le plus.

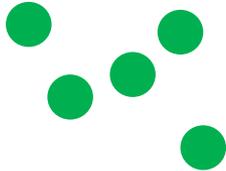
Outil		
Co-construction d'un nouveau programme de formation dans le digital avec un groupe de spécialistes dont des futurs employeurs.		
Christophe Dunand - Réalise		
1° tour	2° tour	3° tour
		

Le marché aux outils

- J'invite les 4 personnes dont les outils ont été le plus choisis, soit ... à s'asseoir chacune à une de ces tables.
- Les autres participant.e.s choisissez l'outil qui vous intéresse le plus parmi ceux qui sont retenus pour ce tour et allez vous asseoir à cette table.
- Vous disposez maintenant de 30 minutes pour échanger librement sur cet outil (*avantages, difficulté, enjeux, prérequis...*)

Le marché aux outils : 2° tour

- Vous avez 10 minutes pour collez-vous **4 gommettes rouges** dans l'espace «2° tour» des outils qui vous intéresseraient le plus.

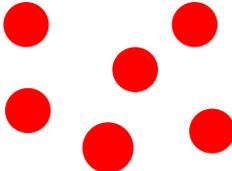
Outil		
Co-construction d'un nouveau programme de formation dans le digital avec un groupe de spécialistes dont des futurs employeurs.		
Christophe Dunand - Réalise		
1° tour	2° tour	3° tour
		

Le marché aux outils

- J'invite les 4 personnes dont les outils ont été le plus choisis, soit ... à s'asseoir chacune à une de ces tables.
- Les autres participant.e.s choisissez l'outil qui vous intéresse le plus parmi ceux qui sont retenus pour ce tour et allez vous asseoir à cette table.
- Vous disposez maintenant de 30 minutes pour échanger librement sur cet outil (*avantages, difficulté, enjeux, prérequis...*)

Le marché aux outils : 3° tour

- Vous avez 10 minutes pour collez-vous **4 gommettes bleues** dans l'espace «3° tour» des outils qui vous intéresseraient le plus.

Outil		
Co-construction d'un nouveau programme de formation dans le digital avec un groupe de spécialistes dont des futurs employeurs.		
Christophe Dunand - Réalise		
1° tour	2° tour	3° tour
		

Le marché aux outils

- J'invite les 4 personnes dont les outils ont été le plus choisis, soit ... à s'asseoir chacune à une de ces tables.
- Les autres participant.e.s choisissez l'outil qui vous intéresse le plus parmi ceux qui sont retenus pour ce tour et allez vous asseoir à cette table.
- Vous disposez maintenant de 30 minutes pour échanger librement sur cet outil (*avantages, difficulté, enjeux, prérequis...*)

Management des ESEI : la double peine

Et après tout ça,
on continue

?

De futures journées du même type ?

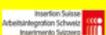
Prenez 5 minutes pour :

- Évaluer si vous seriez intéressé.e.s à participer à de futures journées de ce type.
 - Proposez 1 à 3 thèmes, qui feraient que vous ne rateriez la journée sous aucun prétexte (*notez-les sur les feuilles ad hoc, 1 par feuille*).

De futures journées du même type ?

Vous disposez de 10 minutes pour :

- Indiquez sur le tableau, votre niveau d'intérêt à participer à de futures journées du même type que celle d'aujourd'hui.

 <p>Mon intérêt pour participer à de futures journées du même type que celle que j'ai vécue aujourd'hui.</p>					
+++	+	+	-	--	---

De futures journées du même type ?

Vous disposez de 10 minutes pour :

- Indiquez à quel point, chacun des thèmes proposés vous ferait effectivement venir.

Thème pour une future journée					
Former les collaborateurs à la responsabilité					
Je suis là à coup sûr	Je viens sûrement	Je viens probablement	Je viens peut-être	Je viens si je n'ai rien d'autre	Je ne viens pas



Pour celles et ceux qui aimeraient aller plus loin :

CAS CONCEPTION ET DIRECTION DE PROGRAMMES D'INSERTION (CDPI)

Dates (à confirmer)

3-4 septembre, 1-2 octobre, 29-30 octobre, 3-4 décembre 2019, 14-15 janvier, 11-12 février, 10-11 mars, 7-8 avril, 5-6 mai, 2-3 juin, 1er juillet 2020

Coût de la formation
CHF 5'800.- payable
en deux tranches

Frais d'inscription
CHF 200.-

**Site administratif
responsable**
Haute école de travail social et de
la santé - EESP, Lausanne

Renseignements et inscription
Haute école de travail social et
de la santé - HETS&Sa - EESP,
Lausanne

Unité de formation continue
Chemin des Abeilles 14
CH-1010 Lausanne

Tel: 021 651.03.10
Fax: 021 651.03.15

Formation.continues@eesp.ch
inscription sur : www.eesp.ch/ufc

Délai d'inscription
30 juin 2019

Lieu de la formation
HETS&Sa - EESP Lausanne

MODULE 1

COMPRENDRE L'INSERTION DANS SA COMPLEXITÉ

Dans le cadre du module de base, la problématique de l'insertion sera abordée de manière à appréhender sa complexité au travers de thématiques transversales telles que les politiques sociales et d'activation, la diversité des dispositifs d'insertion, de ses publics et des cadres légaux dans lesquels ils sont développés ainsi que leur articulation avec l'économie de marché, les processus de désaffiliation et d'exclusion des individus.

VOLUME 6 jours, 4 ECTS
RESPONSABLE Prof. Maël Di-Pradafer, SUPSI, Tessin
ÉVALUATION examen sur dossier

MODULE 2

MÉTHODES, PROCESSUS ET PROGRAMMES D'INSERTION: ÉTAT DES LIEUX ET INNOVATIONS

Ce module passera en revue, de manière critique, la conception générale du processus d'insertion, les orientations des programmes, l'ingénierie des dispositifs de formation, l'accompagnement des parcours, les diverses méthodes, processus et programmes d'insertion rencontrés sur le terrain en Suisse, leurs développements depuis les années 80, les prestations actuelles et en développement (prise en charge, formation, VAE, placement en entreprise notamment), les relations avec les partenaires (notamment les prescripteurs et employeurs), la méthodologie de développement de projets au service de l'insertion, les innovations récentes ainsi que les perspectives et les principaux enjeux.

VOLUME 8 jours, 6 ECTS
RESPONSABLES Prof. Philippe Beuret et Prof. Daniel Lambolet,
HETS&Sa - EESP Lausanne
ÉVALUATION examen sur dossier

MODULE 3

LES PROBLÈMES DE MANAGEMENT SPÉCIFIQUES AUX PROGRAMMES D'INSERTION

Le troisième module portera sur les problèmes spécifiques du management des programmes d'insertion, avec ou sans activités économiques (finances, RH, marketing, gestion des risques, gouvernance, structure, etc.). Les méthodes et enjeux d'évaluation des programmes, les outils de pilotage stratégique ainsi que les tendances actuelles en matière de certification (ISO, AOMAS, Eduqua) seront abordés.

VOLUME 7 jours, 5 ECTS
RESPONSABLE Prof. Christophe Dunand, HEG Genève
ÉVALUATION examen sur dossier

PUBLIC CIBLE ET MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Ce CAS s'adresse aux professionnel-le-s du champ du social, de l'économie d'entreprise et des ressources humaines, actifs dans l'insertion professionnelle sur le marché de l'emploi principal (mesures du marché du travail dans le cadre de la LACI, programmes d'insertion cantonaux, entreprises d'insertion, etc.), titulaires d'un diplôme d'une haute école (ou de niveau équivalent) et exerçant une activité professionnelle d'au moins 50% en tant que responsables de dispositifs ou de structures d'insertion. Les candidat-e-s n'étant pas au bénéfice des titres requis peuvent déposer un dossier qui sera examiné par le Comité pédagogique. Les candidats diplômés du secondaire 2 (par exemple CFC) devront le cas échéant suivre une procédure de validation des acquis. Dans ce cas, il faut prévoir un surcoût de 500 francs. La formation doit être suivie dans son ensemble.

La pédagogie fera largement appel aux réalités concrètes de terrain, dans le but de permettre à chacun d'identifier les enjeux et les problèmes, d'améliorer les stratégies et d'identifier des solutions concrètes pour améliorer le programme d'insertion dans lequel ils sont impliqués.



Management des ESEI : la double peine ?

(le voyage d'études)

Evaluation de la journée

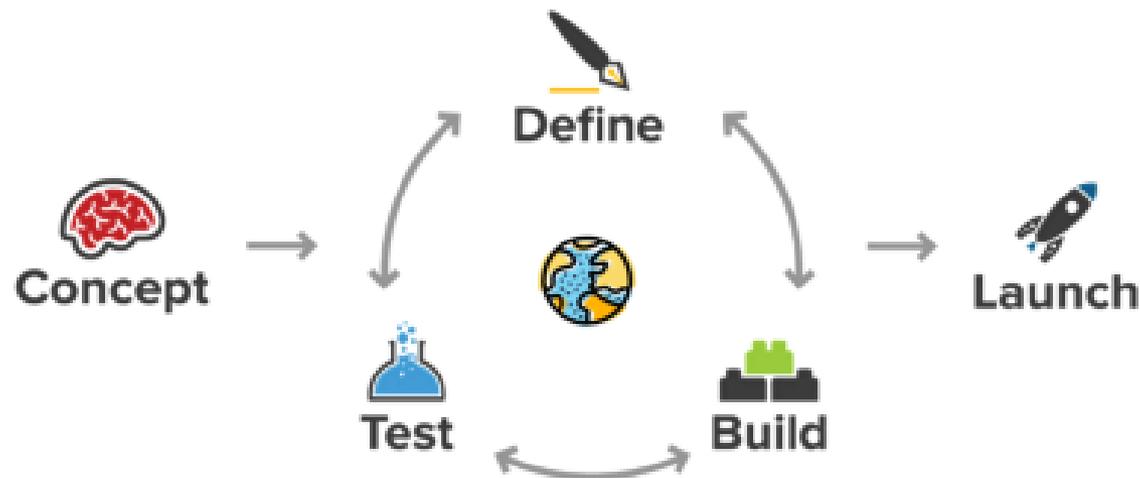
Management des ESEI : la double peine ?

Un grand merci
pour votre attention
et bonne rentrée chez vous.

Jcharles.rey@hevs.ch

079 663 55 36

Nouvelles méthodes et outils pour accompagner le changement en entreprise



Blaise Crettol
blaise.crettol@hevs.ch

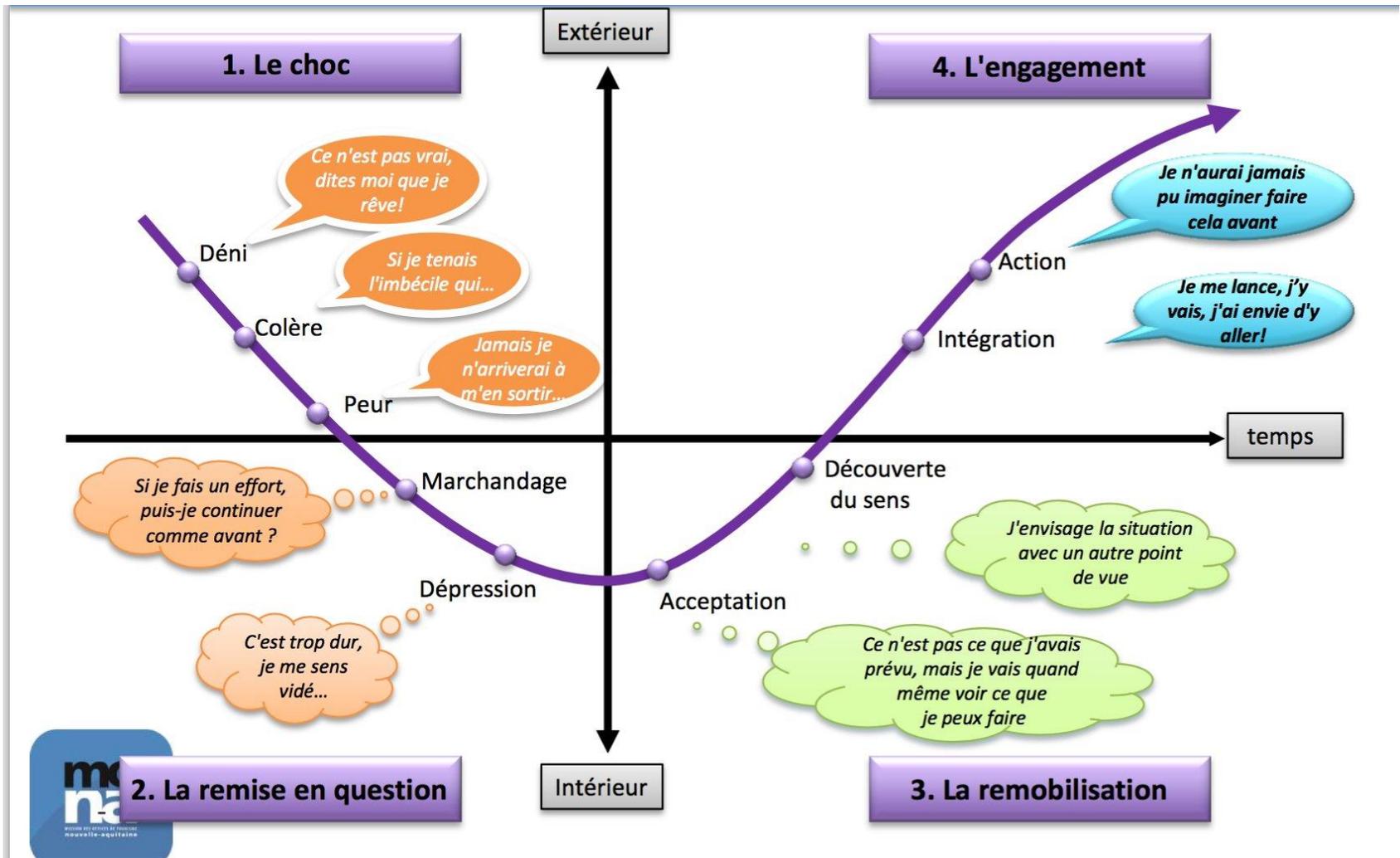
Programme de la matinée

- Introduction 10'
- Présentation des « Nouvelles méthodes et outils d'accompagnement en entreprise » 45'
- Ateliers de travail 1h45
- Discussion libre 20'

I.

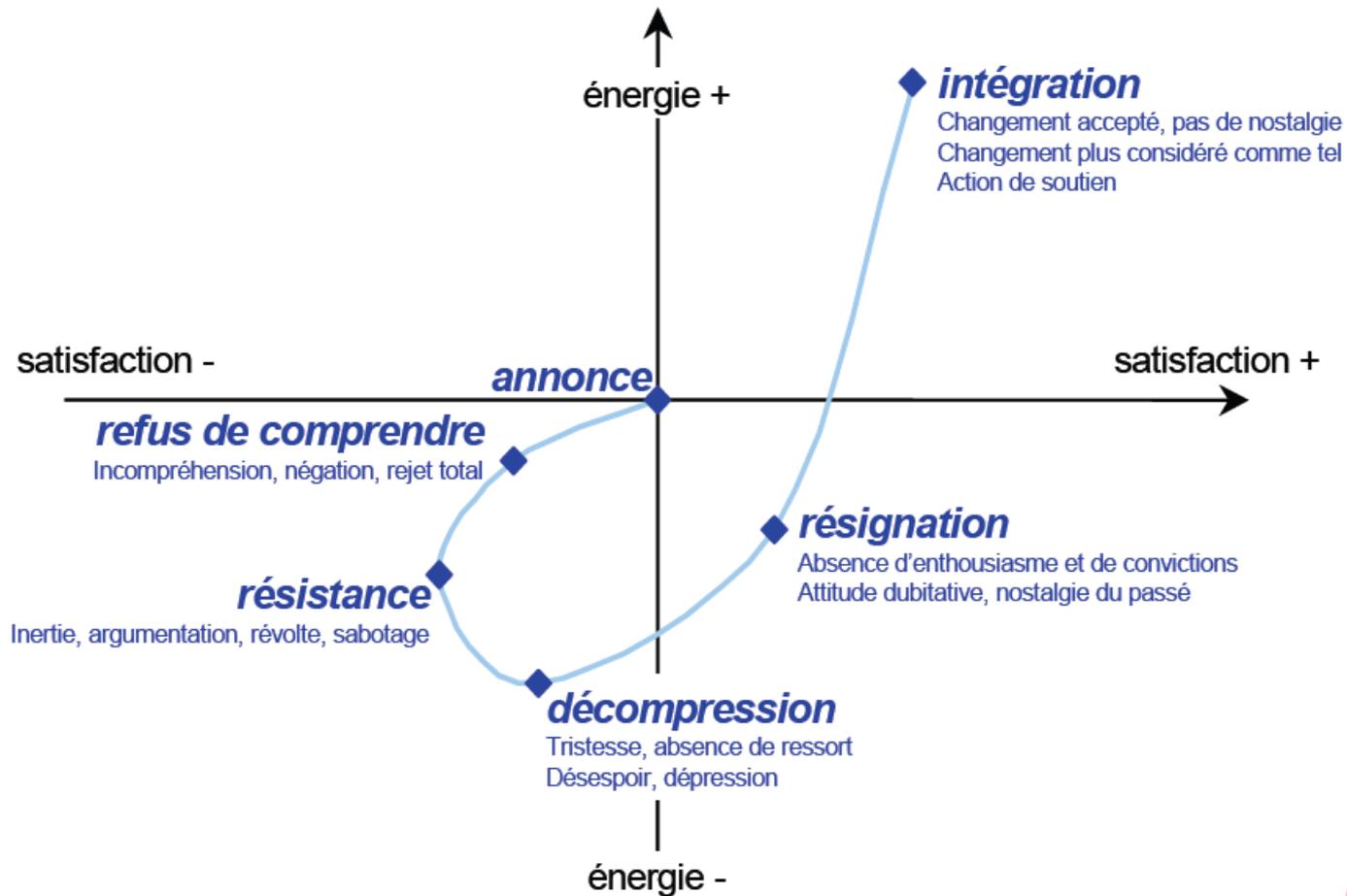
Quelques rappels sur le changement organisationnel

Le «U» du changement



Modèle «la vallée du deuil» : E. Kubler-Ross

Le positionnement du salarié, et les phases du deuil



Les rôles du management



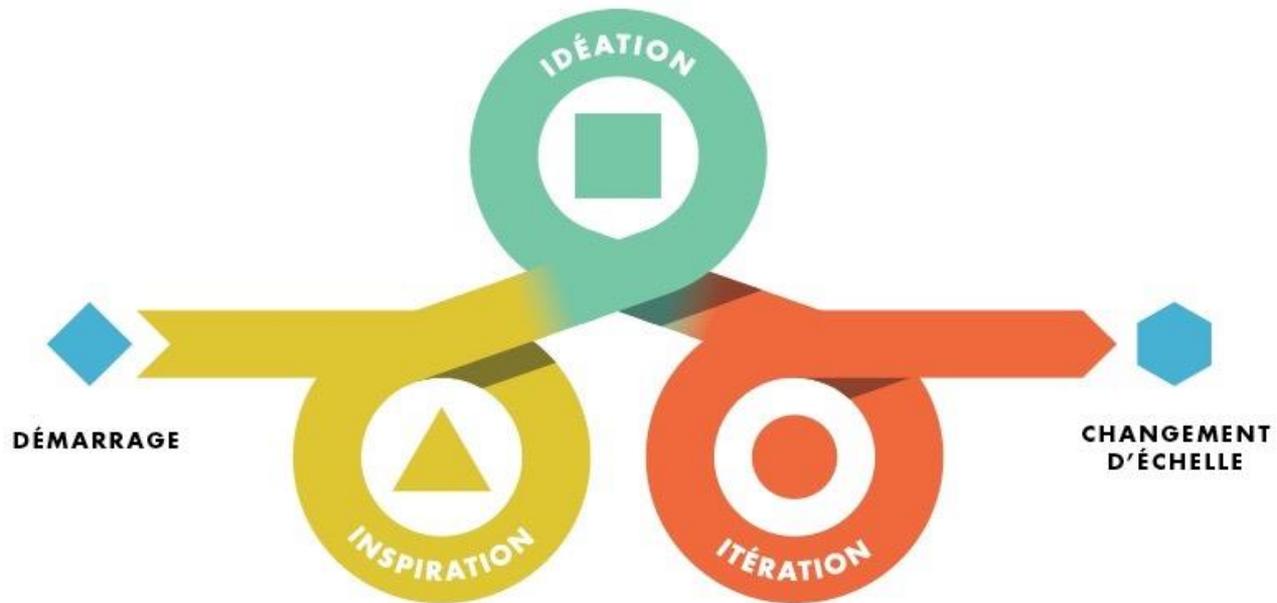
© www.manager-go.com

Les 8 étapes du changement : J. Kotter

II.

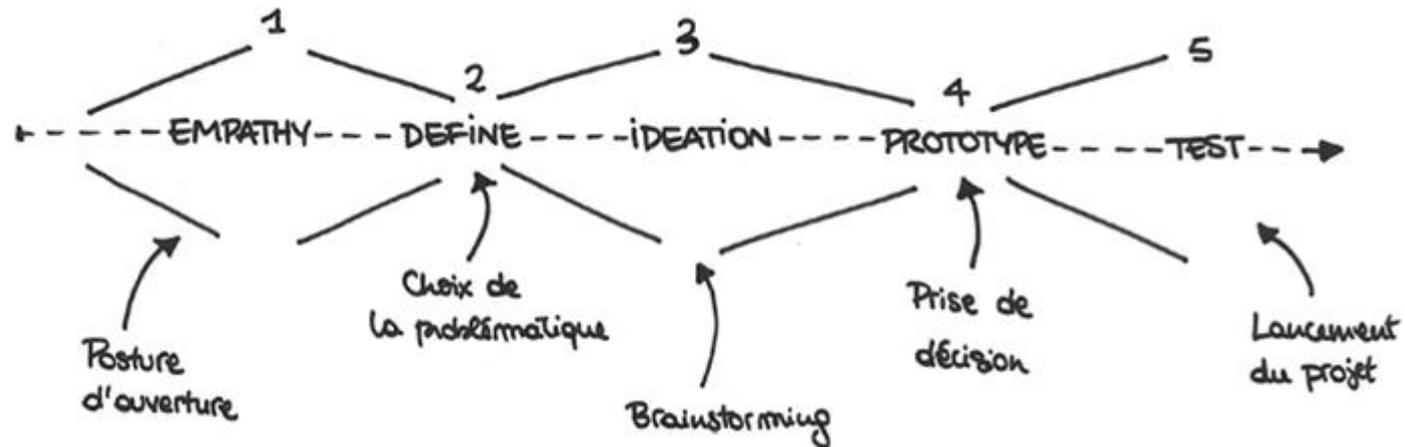
Le design thinking

Le processus du design thinking



Les 5 étapes du design thinking

approche chronologique de succession de postures d'ouverture et de fermeture



Etape 1 – Empathie : se mettre à la place du consommateur et comprendre ses besoins

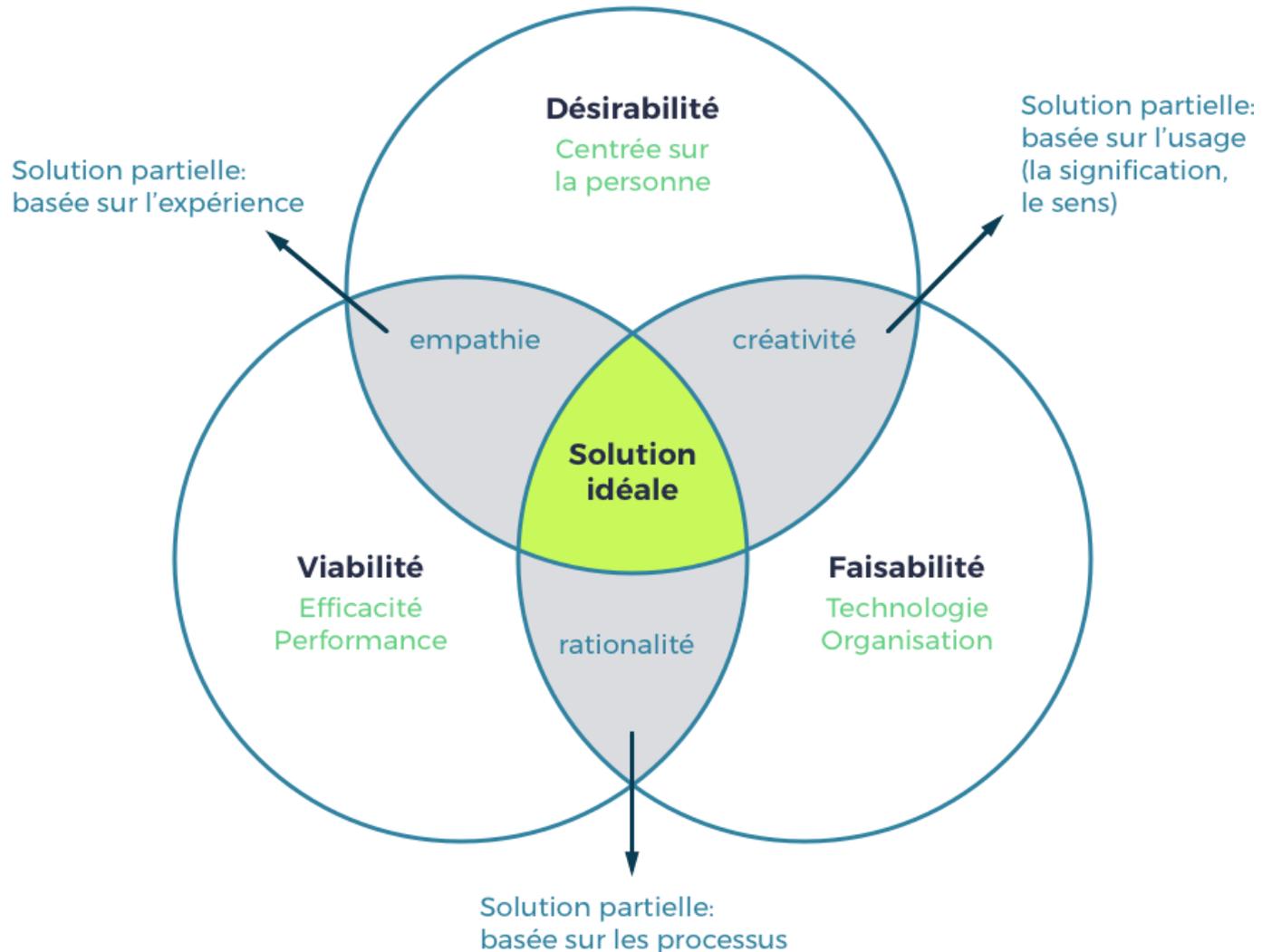
Etape 2 – Définition : définir le problème à la source

Etape 3 – Idéation : générer plusieurs idées pour solutionner le problème

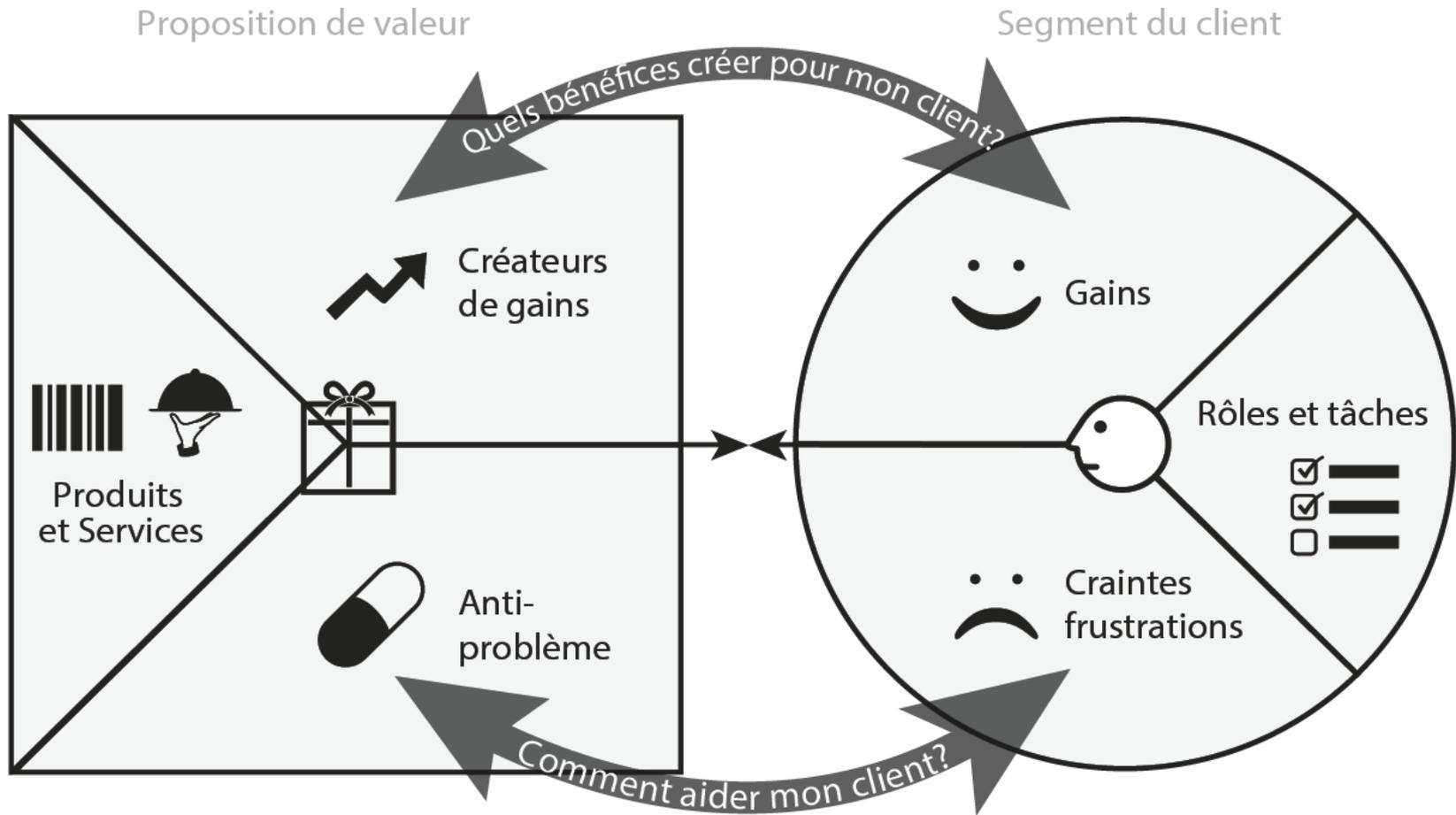
Etape 4 – Prototype : choisir un (business) model

Etape 5 – Test : lancer le projet

Les types d'innovation



Value proposition design



Quelques définitions

- Proposition de valeur

- Décrit les bénéfices que les «clients» peuvent attendre de vos produits et services.

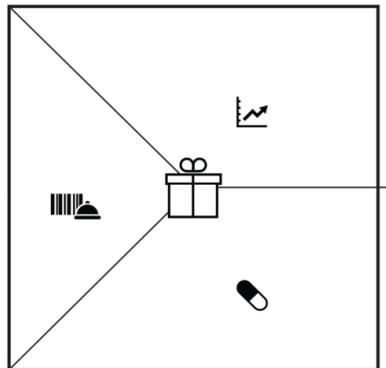
- Client

- Personne qui achète un bien chez un commerçant, qui paie une société pour un service. Le mot client peut être employé, en fonction du contexte, en tant que synonyme d'utilisateur (la personne qui utilise le service).

Votre proposition de valeur

Produits et Services

Éléments sur lesquels repose votre proposition de valeur que vos clients peuvent voir dans votre « vitrine ».



Créateurs de Gains

Décrit comment les produits et services créent des bénéfices et aident les clients à obtenir les résultats et les bénéfices qu'ils exigent, attendent, désirent ou dont ils rêvent en réalisant une aspiration.

Soulageurs de Maux

Décrit comment les produits et services prennent en charge les problèmes des clients en supprimant ou réduisant les résultats négatifs, les risques et les obstacles qui les empêchent de réaliser une aspiration.

Qu'allez-vous leur offrir de si formidable ?

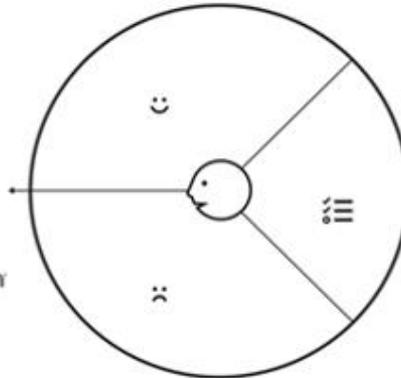
Votre/vos segment/s de clients

Bénéfices des Clients

Résultats et avantages que les clients doivent obtenir ou escomptent, désirent ou rêvent d'obtenir.

Problèmes des Clients

Résultats négatifs, risques et obstacles que les clients veulent éviter, en particulier parce qu'ils les empêchent de réaliser une aspiration.



Aspirations

Ce dont les clients ont besoin, ce qu'ils veulent ou désirent voir accompli dans leur vie professionnelle ou sur le plan personnel.

- Mettez-vous à la place de vos futurs clients !!!

Vos produits/services sont-ils en adéquation avec les aspirations de vos clients?

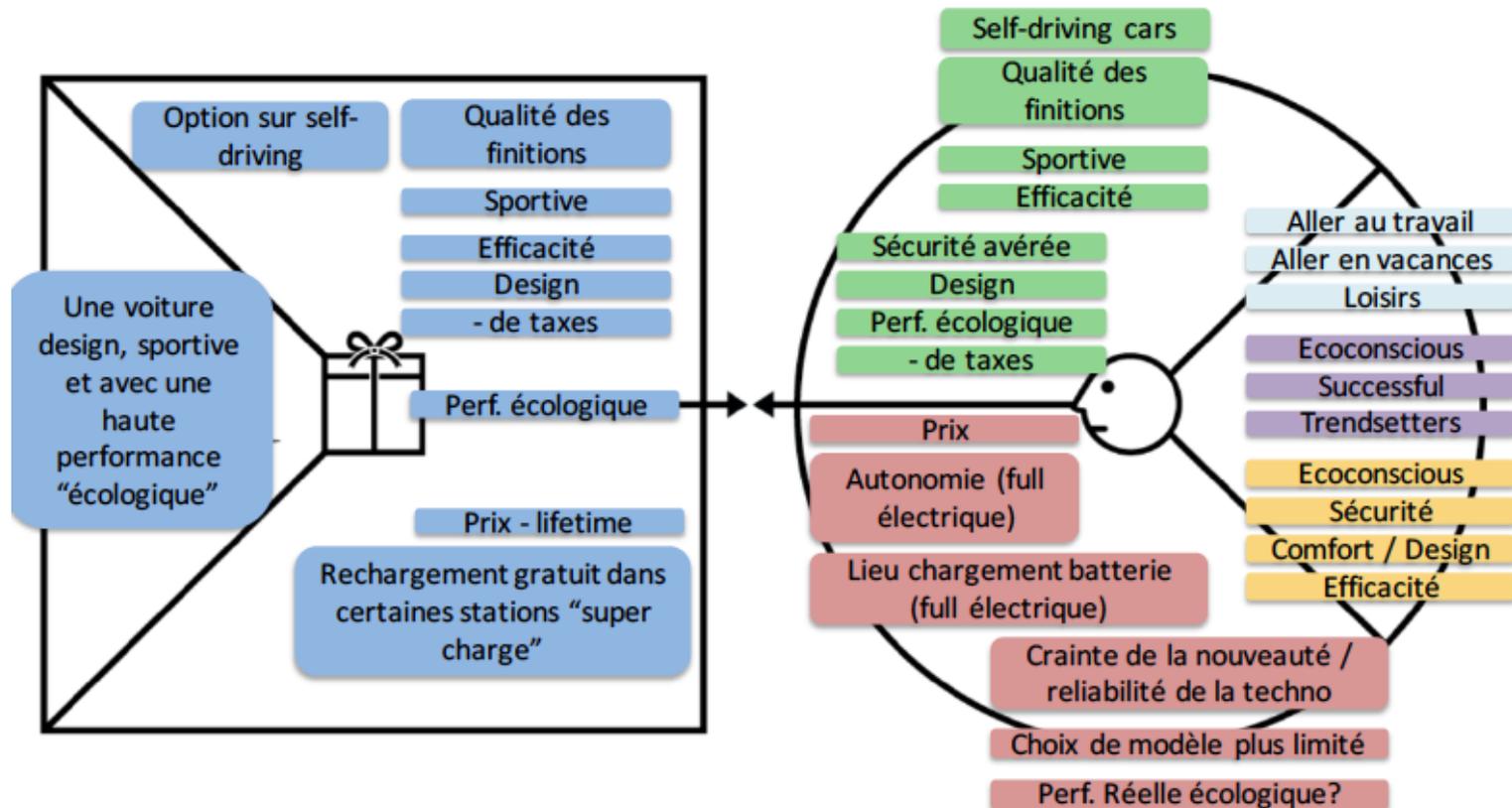
Adéquation

Lorsque les éléments de votre carte de la valeur répondent aux aspirations, problèmes et bénéfices de votre segment de clients et qu'un nombre significatif de clients a recours à votre proposition de valeur pour satisfaire ces aspirations, problèmes et bénéfices.

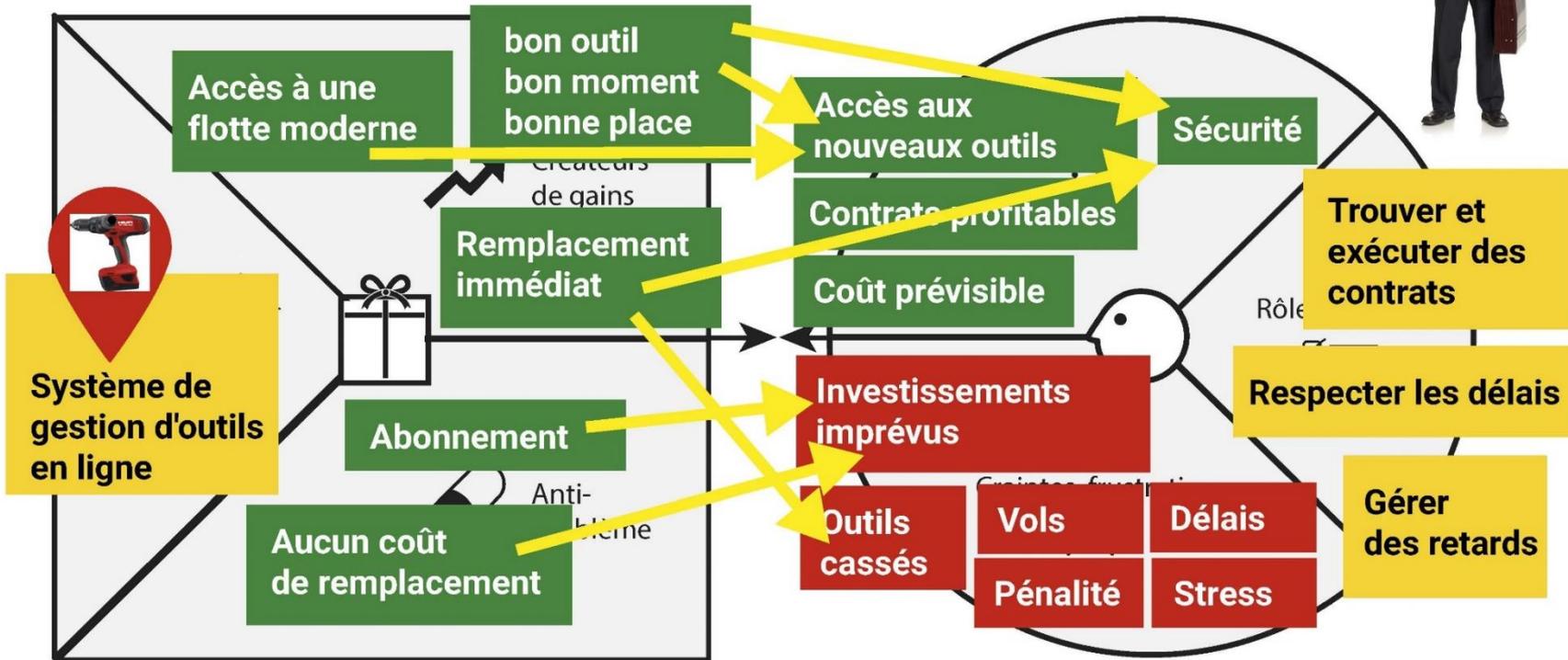
Exemple 1: Tesla

Marché : voiture ecoconscious haut de gamme (Tesla, Prius, classiques hybrides...)

Customer Segments : couple/famille + besoin voiture + ecoconscious + successful



Exemple 2: Hilti



La phrase-pitch

Nos _____
 Produits et services

aident _____
 Segments de clientèle

qui veulent

_____  Jobs à faire

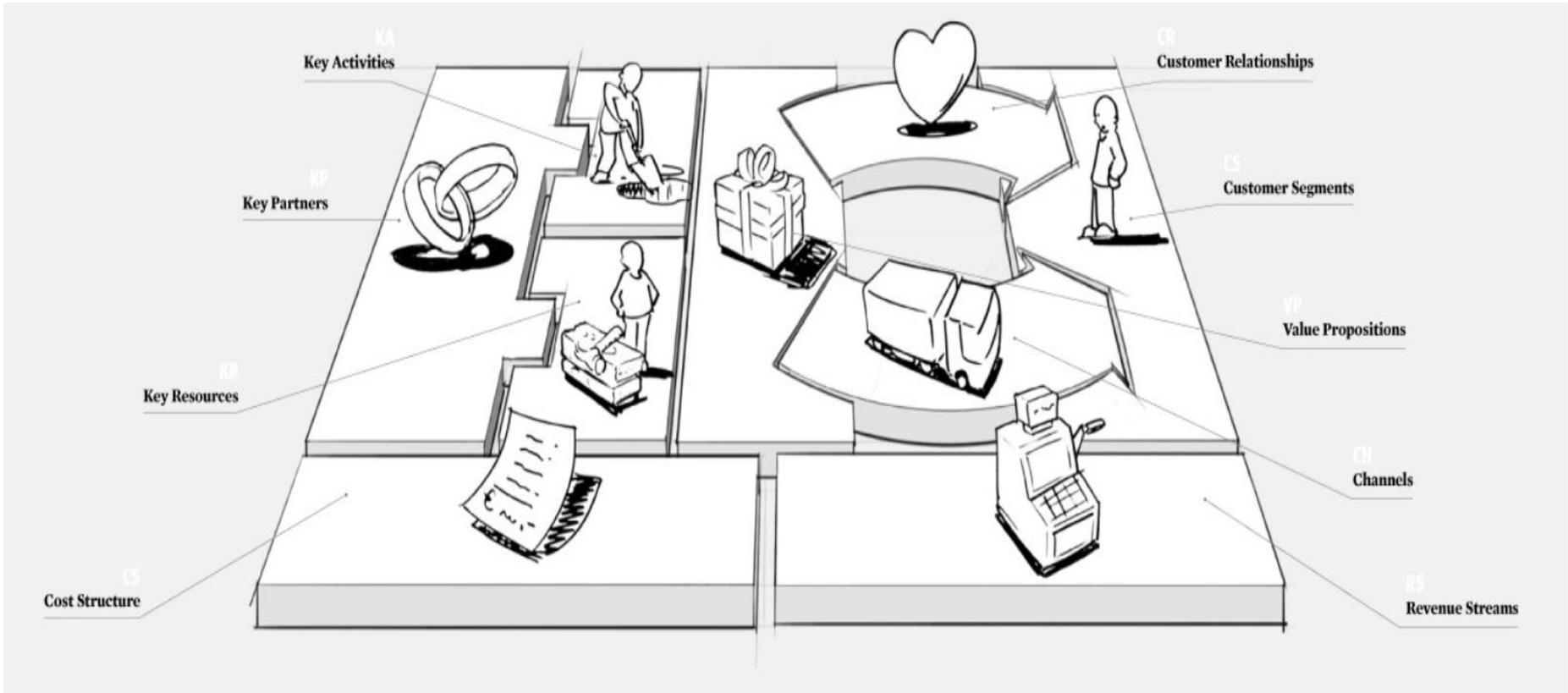
en _____
 verbe (par ex., réduire, éviter)  et un problème du client

et _____
 verbe (par ex., augmenter, permettre)  et un bénéfice du client

(contrairement à)

_____  proposition de valeur concurrente

Business Model Canvas



III.

Le lean startup

Les principes

Vous créez un démonstrateur de votre produit, et vous le testez sur votre cible.

Les clients sont-ils satisfaits ?

Sont-ils prêts à payer pour ce produit ?

Si la réponse est “non”, il est temps d’effectuer un pivot.

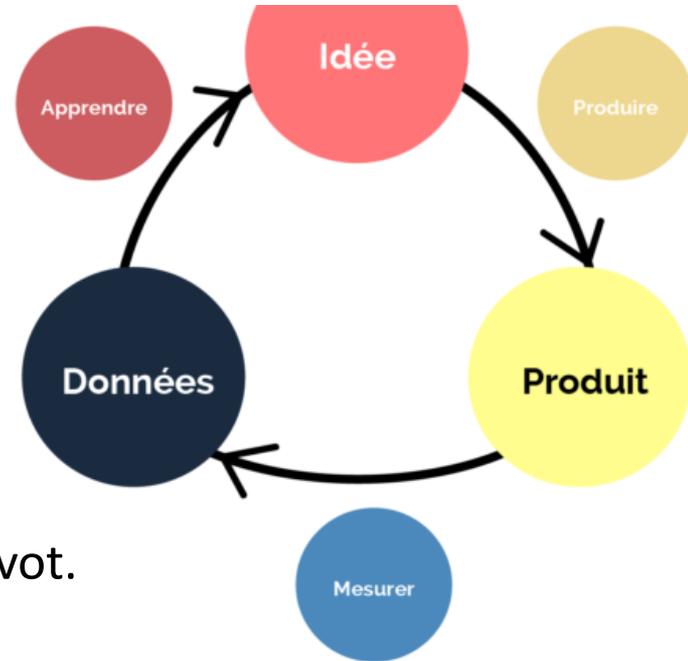
Chaque étape sera marquée par la réalisation d’un prototype un peu différent.

C’est simple, si personne n’est prêt à payer pour ce produit, votre projet n’est pas économiquement viable. L’entêtement serait alors le défaut le plus dangereux pour votre startup.

Pivoter, c’est quoi ?

Simplement, on change les hypothèses, et on repart sur un nouveau cycle. Encore une fois: il est inutile de développer un produit dont personne n’a besoin.

Le Lean Startup vous permet de tester à moindre coût vos prototypes et de valider ou invalider vos hypothèses rapidement.



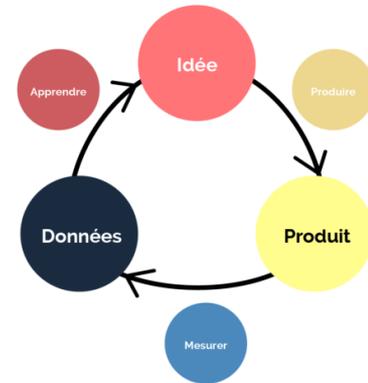
Appliquer le Lean Startup à son projet

1. Écrivez vos hypothèses

Une hypothèse est composée:

- D'un problème défini, que l'on souhaite résoudre avec son produit
- D'une cible qui va composer un marché
- D'une solution technique, qui répond à la question "Comment résoudre ce problème"

Testez vos hypothèses en allant à la rencontre de votre cible.



Appliquer le Lean Startup à son projet

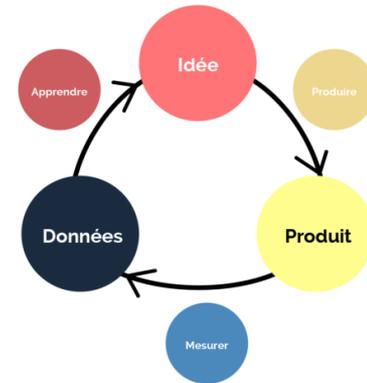
2. Le premier prototype, le MVP

Le MVP est le Minimum Viable Product: il s'agit d'un prototype simple, entièrement bricolé, dont le seul rôle est de tester la demande.

Le prototype doit être présenté à votre cible, et vous pourrez ainsi recueillir les premiers retours utilisateurs.

Un MVP n'est absolument pas un produit terminé, il peut s'agir:

- D'une suite de process que vous effectuez
- D'une vidéo de présentation qui simule l'utilisation du produit
- D'un outil instable qui utilise différentes plateformes
- D'une landing page qui capture des Emails
- D'un ensemble de maquettes et de captures d'écrans dans un PPT
- ...



Appliquer le Lean Startup à son projet

3. Mesurer puis ajuster

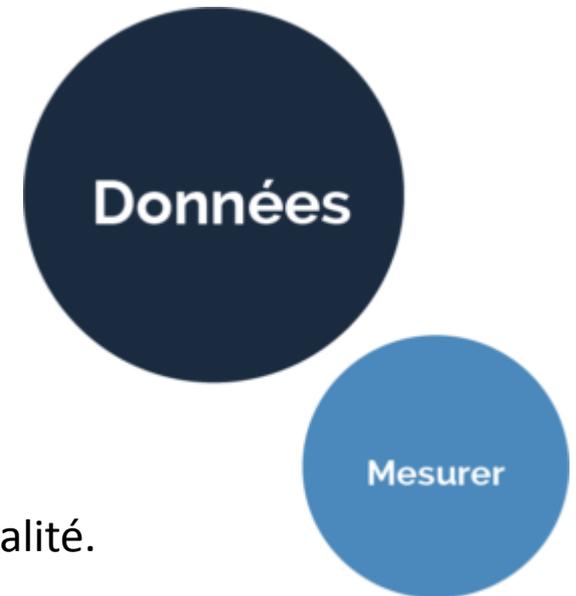
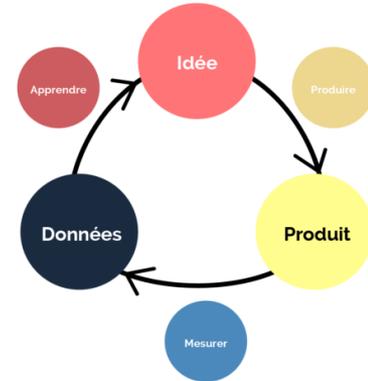
L'objectif est d'obtenir un produit qui répond à un besoin. Il vous faut maintenant capter les retours des premiers utilisateurs.

Allez à la rencontre de votre cible et demandez-leur de tester votre prototype.

Posez-leur ensuite les bonnes questions:

- Qu'est-ce qui vous a déçu ?
- Qu'est-ce que vous n'avez pas compris ?
- Quelle fonctionnalité est essentielle pour vous ?

Vous devez chercher la confrontation. Pas la confrontation verbale, mais la confrontation entre votre hypothèse et la réalité.



Appliquer le Lean Startup à son projet

4. Itérations, avancez pas à pas

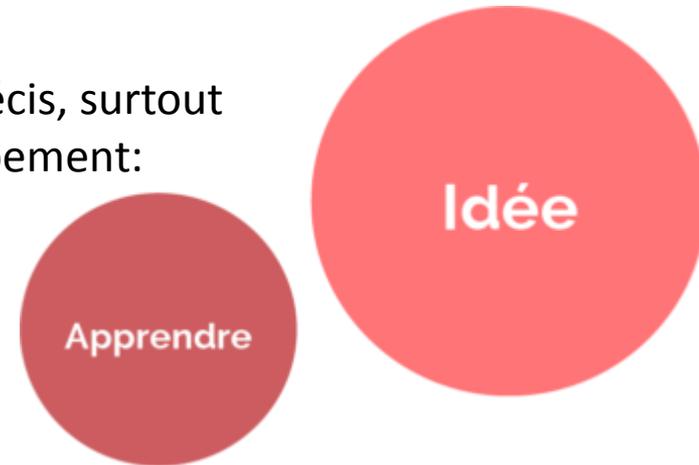
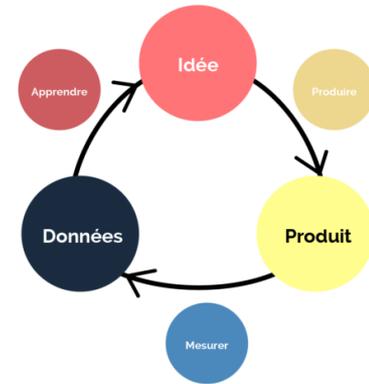
Vous pouvez ajuster n'importe quel élément de votre hypothèse:

- Le problème
- La cible
- La solution

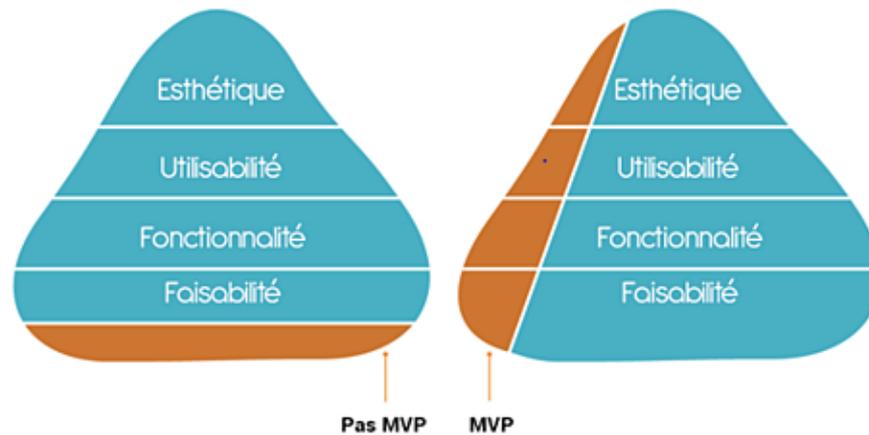
Mais le pivot peut également concerner des points plus précis, surtout sur les dernières itérations avant le lancement du développement:

- Technologie
- Fonctionnalités
- Canaux de distribution

Une fois le pivot effectué, ajustez votre MVP. Et enfin, recueillez à nouveau des avis utilisateurs. N'oubliez pas de conserver ce qui a le mieux fonctionné dans votre première version.



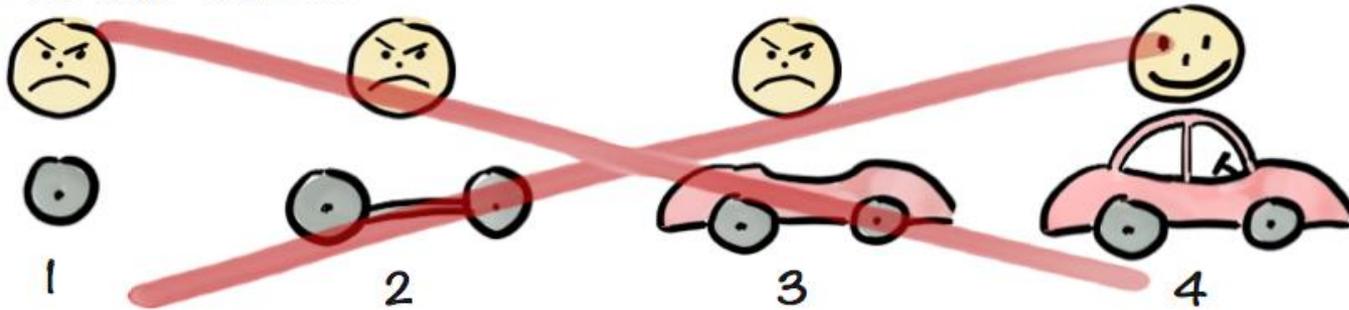
Le produit minimum viable



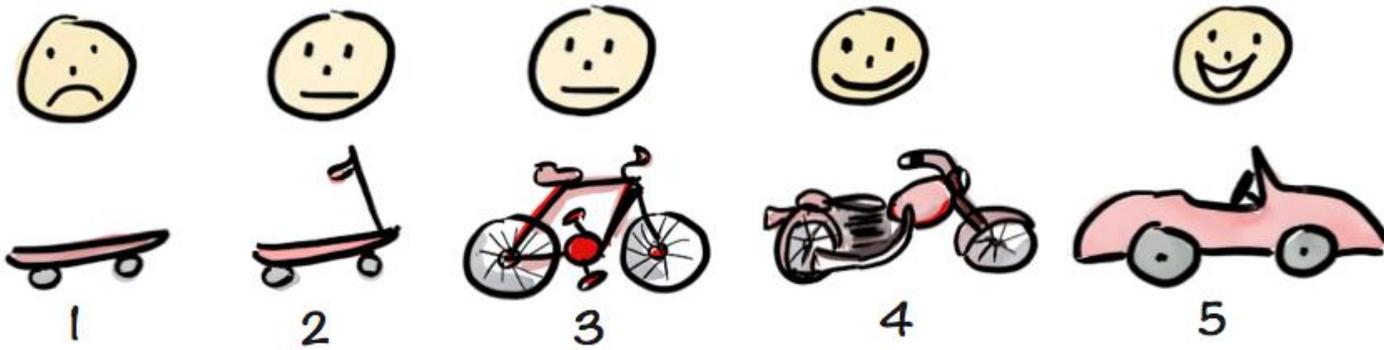
Un MVP possède toutes les caractéristiques d'un produit fini, seulement elles ne sont pas abouties dans leur intégralité.

Le produit minimum viable

Not like this....



Like this!



by Henrik Kniberg

IV.

Management agile

INTRODUCTION A LA MÉTHODE AGILE

- Les **méthodes agiles** sont une philosophie
- Le cycle de développement en trois mots: **itératif**, **incrémental** et **adaptatif**
- Respectent 4 valeurs fondamentales déclinées en 12 principes qui forment la base de la pratique Agile
- Elle forment le contre-équilibre des approches traditionnelles **prédictives** et **séquentielles** de type waterfall (en cascade).



Les 4 valeurs du «Agile Manifesto»

1. Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
2. Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
3. La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
4. L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

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

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

1. La satisfaction du client vient en premier

En gestion agile, l'accent est mis sur le fait que le client reçoit toujours un résultat final de haute qualité. Tout le reste dépend de ce principe.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

2. Bienvenue aux exigences changeantes

Les goûts et les besoins des clients changent, et les entreprises doivent changer pour leur convenir. Parce que les exigences changeantes sont inévitables, lutter contre elles est contre-productif. Au lieu de cela, les équipes agiles devraient voir ces exigences changeantes comme une occasion de se démarquer de la concurrence en les rencontrant rapidement et avec une qualité élevée.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

3. Offrir un travail de qualité rapidement et fréquemment

Les clients veulent ce qu'ils paient dans de brefs délais et ils exigent également un haut niveau de qualité de ce qu'ils dépensent sur leur argent durement gagné. Pour cette raison, les équipes agiles doivent être en mesure de fournir ce résultat final sur une base fréquente.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

4. Les gestionnaires et les employés travaillent ensemble

Les équipes agiles sont autosuffisantes, précisément parce qu'elles sont constituées de membres qui possèdent toutes les compétences et les pouvoirs nécessaires pour accomplir leurs tâches. Afin de produire des résultats rapides et de haute qualité et de s'adapter rapidement à un marché en constante évolution, les équipes agiles doivent pouvoir fonctionner avec une surveillance minimale.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

5. Construire des projets autour de personnes motivées

Si les membres de l'équipe ne sont pas motivés à faire le travail au plus haut niveau de qualité qu'ils peuvent réaliser, la gestion agile ne fonctionne tout simplement pas. Ceux qui dirigent des équipes agiles doivent être des défenseurs enthousiastes des initiatives qu'ils soutiennent.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

6. La communication en face à face est la meilleure

Les e-mails ou les messages instantanés peuvent être plus efficaces à court terme; Mais à long terme, il n'y a pas de substitut à la discussion. La communication en face-à-face aide à éliminer la confusion et à créer un consensus, et ce peut être une composante inestimable de la réflexion sur de nouvelles idées.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

7. Mesurer les progrès réalisés par les travaux livrés

En agile, les produits livrables sont importants. Une équipe agile a réussi quand elle a livré un produit haut de gamme au client, mais cela ne signifie pas que le travail de l'équipe est terminé.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

8. L'agilité est durable

De nombreuses entreprises qui mettent en œuvre une agilité créent incorrectement un système qui brûle les employés. Bien que l'agilité nécessite une rapidité et une précision et puisse être très rapide, les équipes et projets agiles doivent être structurés et gérés pour maintenir le rythme indéfiniment.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

9. Faites attention à l'excellence technique

La rapidité et l'enthousiasme sont importants, mais tout aussi important est la capacité d'exécuter des fonctions de travail à un haut degré de précision et de qualité.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

10. La simplicité est essentielle

Pour qu'un cycle de travail agile soit durable, les équipes agiles doivent simplifier autant que possible. Réduire le travail redondant et inutile est la clé.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

11. Les équipes s'organisent

Les meilleures équipes agiles se réunissent parce que leurs membres décident de l'organisation de l'équipe et des objectifs que l'équipe cherche à accomplir.

Les 12 principes issus du «[Agile Manifesto](#)»

12. L'équipe s'auto-réfléchit régulièrement et s'adapte régulièrement

Pour s'adapter efficacement au changement sur une base cohérente, les équipes doivent aborder ce changement de manière proactive. Elles doivent se rencontrer régulièrement pour réfléchir à leur processus actuel et à ce qu'elles ont appris de leurs expériences, afin d'apporter des ajustements pour améliorer l'efficacité et le flux de travail à l'avenir.

RAPIDE COMPARAISON

Thème	« Traditionnelle »	« Agile »
Cycle de vie	En cascade, en V, sans rétroaction possible	Itératif et incrémental
Planification	Predictive, basée sur des plans (+/- détaillés), sur la base d'un périmètre et d'exigences définies et stable (au début du projet...)	Adaptative avec plusieurs niveaux de planification (macro,micro,..) et ajustement au fil de l'eau (changement, performance,...)
Documentation	En forte quantité pour support à la communication, la validation, la contractualisation	Réduite au stricte nécessaire au profit d'incrément fonctionnels opérationnels (convenir au client)
Equipe	Equipe avec ressources spécialisées dirigée par un chef de projet	Equipe responsabilisée où l'initiative est la communication sont privilégiées soutenue par un chef de projet
Qualité	Contrôle qualité en fin de cycle. Le client découvre le produit fini.	Contrôle qualité précoce et permanent, au niveau du produit et du processus. Le client visualise le produit tôt et fréquemment

RAPIDE COMPARAISON

Thème	« Traditionnelle »	« Agile »
Changement	Resistance (voir opposition) au changement. Processus lourds de gestion des changements acceptés	Accueil favorable au changement inéluctable, intégré dans le processus
Suivi avancement	Mesure de la conformité aux plans initiaux (ou révisés). Analyse des écarts	Un seul indicateur d'avancement, le nombre de fonctionnalités implémentées (en valeur business) et la charge de travail restant à faire
Gestion des risques	Processus « distinct », rigoureux de gestion des risques	Processus intégré basé sur la responsabilisation de chacun. Peut rapidement avoir des limites
Mesure du succès	Respect des engagements initiaux en termes de budget, de délais et de qualité	Satisfaction du client par livraison de valeur ajoutée (ou souhaitée)

QU'EST CE QU'UN MANAGER AGILE ?

Il donne du **sens**

Il est **leader** et sait accompagner ses collaborateurs

Il sait faire **confiance** et **déléguer** en encourageant notamment les initiatives

Il est **optimiste** et analyse toujours les situations pour en tirer le meilleur



Il acquière sa **légitimité** grâce à son **authenticité**

Il prend les **décisions** et sait **reconnaitre ses erreurs**

Il a une grande capacité d'**écoute** et invite ses collaborateurs à participer à ses réflexions

Il prouve ses décisions par **l'action**

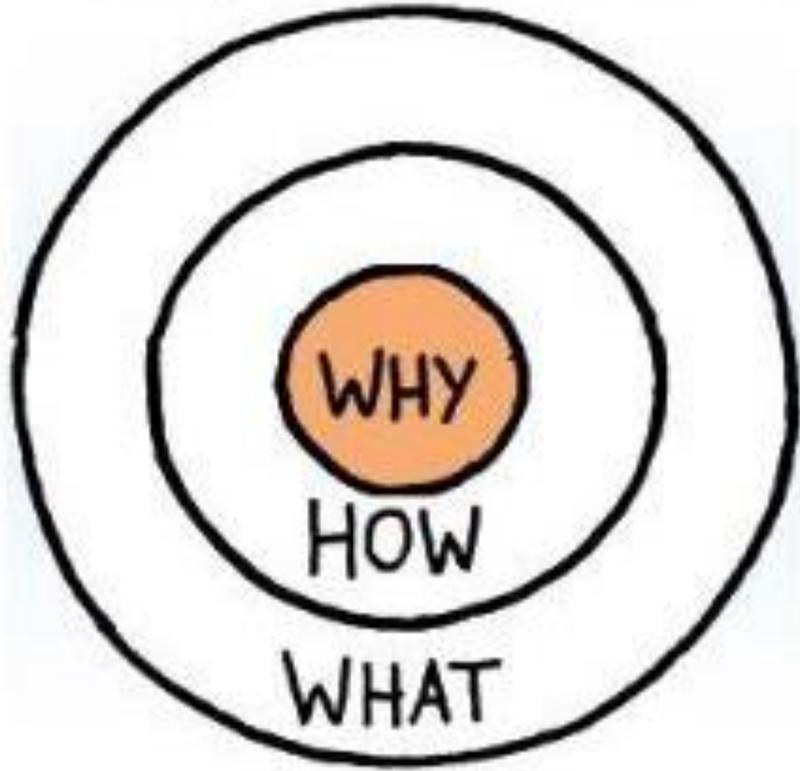
Magnulteam
PARTENAIRE DE VOTRE AMBITION RH

AGILITÉ MANAGÉRIALE



Roue du Management Agile
Jean-Claude Grosjean
www.eveilagile.com

Act, Think & Communicate from the **INSIDE OUT!**



WHY - Your Purpose

Your motivation? What do you believe?

HOW - Your Process

Specific actions taken to realize your Why

WHAT - Your Result

What do you do? The result of Why. Proof

La théorie du « Cercle d'or »
par Simon Sinek

COMMENCER

COMMENT LES GRANDS LEADERS
NOUS INSPIRENT
À PASSER À L'ACTION

PAR

SIMON SINEK

POURQUOI

Questions ?
Commentaires ?
Réactions ?

Management des ESEI : la double peine

**Les principales difficultés dans
le management des ESEI :
présentation des résultats
de vos questionnaires.**

La question :

*Actuellement,
quels sont, selon vous,
les trois principaux
problèmes de management
que vous rencontrez au sein de votre
organisation ?*

Les répondant.e.s :

12 répondant.e.s

- 6 directrice.teur.s, 6 responsables de dépt.
 - env. 800 collaboratrices.teur.s
 - plus de 1'500 participant.e.s par an

Les problématiques les plus citées :

Forte difficulté à développer
un réelle culture du changement
dans l'institution et
chez les collaboratrice.teur.s.
(mentionné 8 fois)

Des collaboratrice.teur.s
qui veulent l'autonomie
mais sans la responsabilité
et l'attitude autocritique qui y sont liées.
(mentionné 6 fois)

Les problématiques les plus citées :

La rigidité induite par les exigences des financeurs et, parfois, les conventions collectives internes bloque une gestion agile et proactive du personnel
(mentionné 4 fois)

Concurrence en hausse sur le marché de l'insertion avec l'arrivée de nouveaux offreurs notamment d'entreprises à but lucratif.
(mentionné 3 fois)

Les problématiques les plus citées :

Devoir faire, chaque année,
un peu plus et un peu plus vite
avec un peu moins.

(mentionné 4 fois)

Nécessité d'avoir des collaboratrice.teur.s
qui ont une double compétence en insertion
et en économie, des exigences en décalage avec
le niveau des salaires que l'on peut offrir.

(mentionné 4 fois)

Les problématiques les plus citées :

L'injonction paradoxale des services placeurs :
«*Soyez toujours plus intégrés sur le 1^o marché,
mais sans faire aucune concurrence
aux autres entreprises*».
(mentionné 3 fois)

La précarité de l'emploi
qui s'étend chaque année un peu plus,
dans le monde des professionnels de l'insertion.
(mentionné 3 fois)

Les problématiques les plus citées :

Des participant.e.s toujours plus vulnérables
et au niveau de compétences très éloignés
de celui que cherche les entreprises
(mentionné 3 fois)

Des collaborateurs qui, du fait des nouvelles
exigences des financeurs, travaillent toujours
sous tension, sont bousculés sur leur valeurs
et sont laminés par les échecs toujours plus
nombreux des projets de réinsertion
qu'ils accompagnent.
(mentionné 3 fois)

Les problématiques les plus citées :

Devoir réduire toujours plus les coûts administratifs alors que les exigences en terme de contrôle explosent
(mentionné 2 fois)

Le financement de l'innovation et du développement institutionnel sans l'autorisation de pouvoir faire des réserves.
(mentionné 2 fois)

Prévalence, dans les institutions des personnes présentes, des problématiques repérées à travers le questionnaire

Problématique	Effet néfaste majeur	Effet néfaste notable	Pas ou peu d'effet	Absente
Des participant.e.s toujours plus vulnérables et au niveau de compétences très éloignés de celui que cherche les entreprises	9	3	3	1
Le financement de l'innovation et du développement institutionnel sans l'autorisation de pouvoir faire des réserves	4	10	2	
Forte difficulté à développer une réelle culture du changement dans l'institution et chez les collaboratrice.teur.s.	2	11	5	
Concurrence en hausse sur le marché de l'insertion avec l'arrivée de nouveaux offreurs notamment d'entreprises à but lucratif.	1	9	6	1
L'injonction paradoxale des services placeurs : «Soyez toujours plus intégrés sur le 1 ^o marché, mais sans faire aucune concurrence aux autres entreprises».	2	7	4	4

Problématique	Effet néfaste majeur	Effet néfaste notable	Pas ou peu d'effet	Absente
Des collaboratrice.teur.s qui veulent l'autonomie mais sans la responsabilité et l'attitude autocritique qui y sont liées.		13	4	
La rigidité induite par les exigences des financeurs et, parfois, les conv. collectives bloque une gestion agile et proactive du personnel		11	6	
Devoir réduire toujours plus les coûts administratifs alors que les exigences en terme de contrôle explosent	5	6	2	3
Des collaborateurs qui, du fait des nouvelles exigences des financeurs, travaillent toujours sous tension, sont bousculés sur leur valeurs et sont laminés par les échecs toujours plus nombreux des projets de réinsertion qu'ils accompagnent	3	3	7	3
Devoir faire, chaque année, un peu plus et un peu plus vite avec un peu moins.		7	8	2

En un mot ...

**Comment survivre
dans un monde ultra-concurrentiel
et en perpétuel changement
?**



Quels sont,
parmi ceux que vous avez
testé avec succès, les outils
que vous recommanderiez à
vos collègues directeurs

?



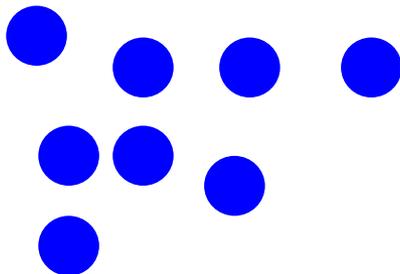
Les outils travaillés au 1^o tour

Outil

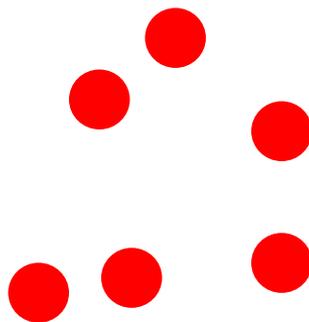
Co-construction
d'un nouveau programme de formation dans le digital
avec un groupe de spécialistes
dont des futurs employeurs.

Christophe Dunand - Réalise

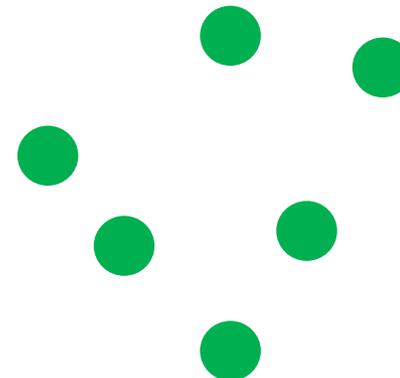
1° tour



2° tour



3° tour

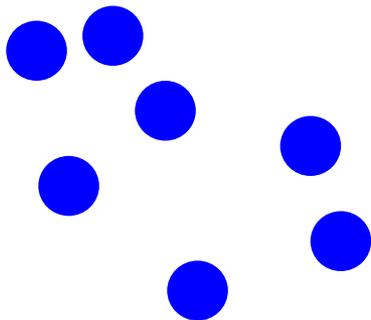


Outil

Mettre en place de manière systématique
une démarche participative
avec réduction maximale des niveaux hiérarchiques.

Blaise Fattebert - CGPI

1° tour



2° tour



3° tour

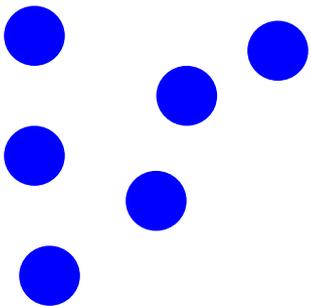
Outil

Cadre permettant d'améliorer l'autonomie pour la création de projets est en discussion.

Tout ce processus est accompagné par un consultant externe. Nous pensons que le changement prendra trois à quatre ans à se mettre en place.

Christian Lopez - OSEOGenève

1° tour



2° tour

3° tour

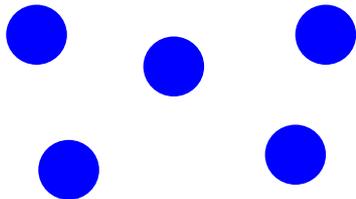


Outil

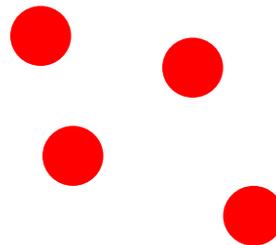
Management
prioritairement participatif.

Joël Gavin - OSEO Fribourg

1° tour



2° tour



3° tour



Les outils travaillés au 2^o tour

Outil

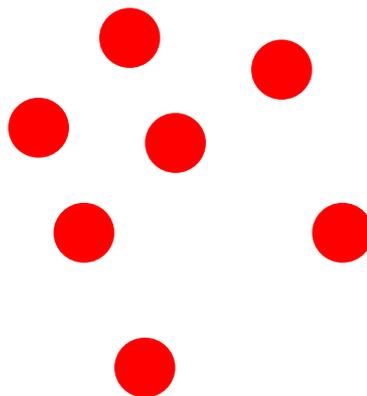
Possibilité
de télé-travail

Cathy-Jill - IPT Vaud

1° tour

2° tour

3° tour

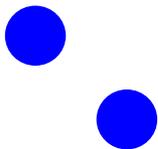


Outil

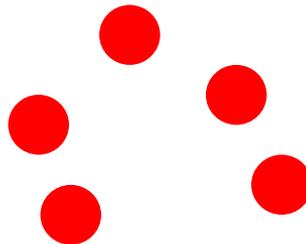
Création (en cours) d'une base de données
des bonnes pratiques issues du terrain
et traitées en colloques.

Hervé Jungo - OSEO Genève

1° tour



2° tour



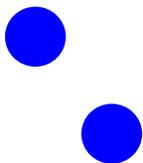
3° tour

Outil

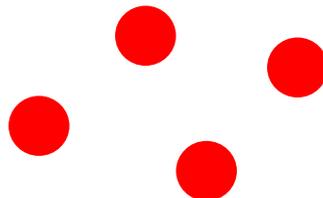
Analyse d'équipe
(compétences et fonctionnement).

Blaise Longchamp – Le Repuis

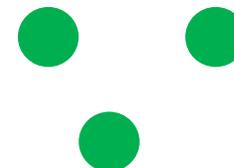
1° tour



2° tour



3° tour





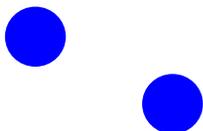
Les outils travaillés au 3^o tour

Outil

Différenciation des séances de coordination du collège de pilotage (il n'y a plus de direction à Réalise), en stratégie, triage opérationnel, gouvernance, échange de bonnes pratiques de management et identification des tensions/écart aux fonctionnements attendu

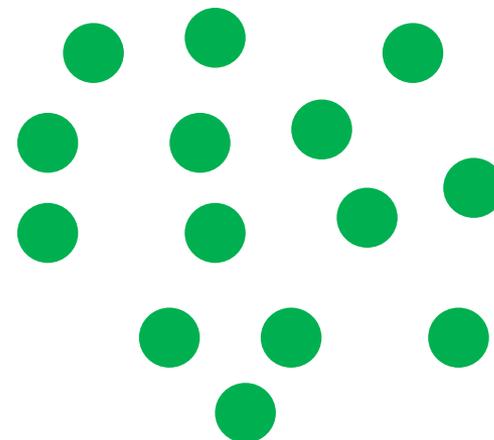
Christophe Dunand - Réalise

1° tour



2° tour

3° tour

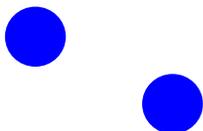


Outil

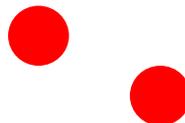
La définition des tâches et des rôles,
dans le sens de la prise de responsabilité.

Luc Lambert - Le Repuis

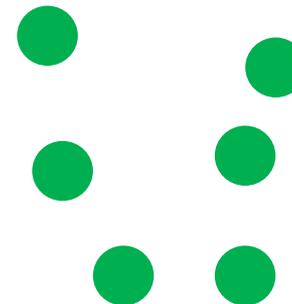
1° tour



2° tour



3° tour

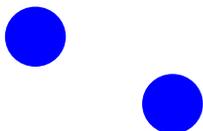


Outil

Séance hebdomadaire de coordination des responsables d'équipes,
transferts spontanés entre les équipes.

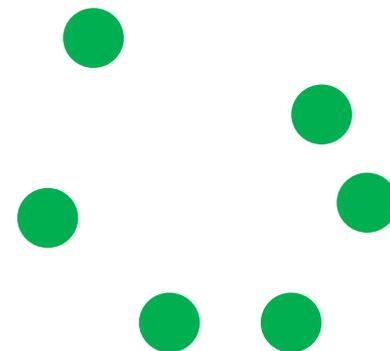
Lydia Schwyzer - Caritas Jura

1° tour



2° tour

3° tour

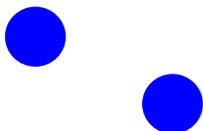


Outil

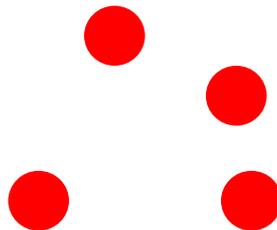
Construire
les décisions d'équipe.

Blaise Longchamp – Le Repuis

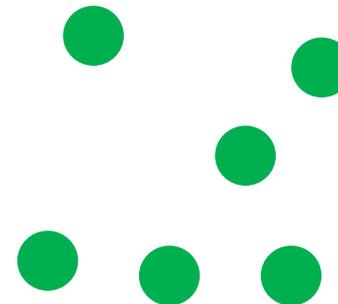
1° tour



2° tour



3° tour





Les autres outils proposés



Outil

Formation de tous les collaborateurs
à la communication non violente, l'art du feed back, l'assertivité
et à la process communication.

Christophe Dunand - Réalise

Outil

Communication claire et ouverte
qui parle des enjeux globaux.

Joël Gavin - OSEO Fribourg



Outil

Cadre qui inclut les valeurs,
les orientations stratégiques et les objectifs.

Joël Gavin - OSEO Fribourg

Outil

Processus axé sur la participation – la transparence – la responsabilité – la culture du feed-back et l'autonomie. La participation à ce processus se réalise sur une base volontaire (les collègues peuvent à tout moment intégrer ou quitter les grp. réflexions/ projets)

Christian Lopez – OSEO Genève



Outil

Cadre a été élaboré pour participer et avancer :
Vision – Aspects non-négociables
(CCT, règlement interne, etc), mode de décision – Valeurs
(transparence – responsabilité etc.)

Christian Lopez – OSEO Genève

Outil

Cadre permettant d'améliorer l'autonomie pour la création de
projets est en discussion.
Tout ce processus est accompagné par un consultant externe.

Christian Lopez – OSEO Genève



Outil

Cadre a été élaboré pour participer et avancer :
Vision – Aspects non-négociables
(CCT, règlement interne, etc), mode de décision – Valeurs
(transparence – responsabilité etc.)

Christian Lopez – OSEO Genève

Outil

Cadre permettant d'améliorer l'autonomie
pour la création de projets est en discussion.
Tout ce processus est accompagné par un consultant externe.

Christian Lopez – OSEO Genève



Outil

Nomination d'un responsable stagiaire, briefing et formation basique mais systématique des stagiaires en début de stage (attentes, posture professionnelle, personne de référence...)

Lydia Schwyzer - Caritas Jura

Outil

Travailler avec les collaborateurs sur le cadre de ce qui est attendu de la part de l'organisation et pas forcément des résultats, c'est-à-dire une obligation de moyen versus une obligation de résultats.

Hervé Jungo - OSEO Genève



Outil

Faire sortir les collaborateurs
et les mettre en relation avec les entreprises.

Hervé Jungo - OSEO Genève

Outil

Adopter de manière explicite une structure fondamentale
commune à l'accompagnement des participants et à la gestion
des collaborateurs.

Hervé Jungo - OSEO Genève



Outil

Faire sortir les collaborateurs
et les mettre en relation avec les entreprises.

Hervé Jungo - OSEO Genève

Outil

Adopter de manière explicite une structure fondamentale
commune à l'accompagnement des participants et à la gestion
des collaborateurs.

Blaise Fattebert - CGPI



Outil

Utiliser la transparence
comme moyen de négociation
en cas de pressions des clients.

Blaise Fattebert - CGPI

Outil

Un scannage complet
des outils de management à disposition
et leur mise à jour
dans un esprit de cohérence.

Luc Lambert - Le Repuis



Outil

Poser des jalons
dans la gestion de projet.

Blaise Longchamp – Le Repuis

Outil

Concept de cadre de travail souple, flexible,
dans la responsabilité & la confiance

Cathy-Jill - IPT Vaud



Outil

Encouragement
à la formation continue

J. François Bonvin, CMS Sierre



Journée d'échanges de pratiques CRIEC

Le management d'un organisme d'insertion : la double peine ?

*Thèmes pour les futures journées
et évaluation de la séance*

Mon intérêt à participer à de futures journées du même type que celle que j'ai vécue aujourd'hui.

+++ 18 pers.	++ 4 pers.	+	-	--	---
-----------------	---------------	---	---	----	-----

Thèmes pour une future journée

Thématique	Je suis là à coup sur	Je viens sûrement	Je viens probablement	Je viens peut-être	Je viens si j'ai rien	Je ne viens pas
Cafés, croissants + apéro	14			1		
Induire une culture du changement dans l'institution	9	4	4	1		
L'agilité dans le management et chez les collaborateurs	6	2	2	4		
Entreprise libérée, holocratie : Y aller ou pas ?	5	4	2	4		
La co-construction des programmes de formation/insertion avec les employeurs et les prescripteurs	3	9		3		1

Thèmes pour une future journée

Thématique	Je suis là à coup sur	Je viens sûrement	Je viens probablement	Je viens peut-être	Je viens si j'ai rien	Je ne viens pas
Les managers et les collaborateurs de demain pour rester les pionniers de l'insertion	3	6	4	1		
Comment amener les équipes à partager leurs idées, à mutualiser leurs expériences, à pratiquer un vrai management participatif	3	3	3	4		
Culture du changement et développement de l'autonomie responsable	2	13		1		
Echanges sur le fonctionnement des institutions		3	10	2		1
Vers des entreprises libérées et libérantes par leur distribution de l'autorité et pour l'innovation		7	5	2		
Le financement de l'innovation et du développement institutionnel	1	3	5	6		
Socialisation des bonnes pratiques et des plus beaux ratages	1	6	3	3		1

Thèmes pour une future journée

Thématique	Je suis là à coup sur	Je viens sûrement	Je viens probablement	Je viens peut-être	Je viens si j'ai rien	Je ne viens pas
La gestion des conflits : autonomiser les équipes	1	3	1	8		1
Balance entre respect du collaborateur et de voir de rentabilité	1	2	1	8	1	1
Recruter/développer des collaborateurs avec la double compétences en insertion et en économie		8	2	4		
Devoir faire toujours plus, plus vite, et avec moins de ressources			1	5	4	4
Nouveaux modes de gestion administrative : les outils collaboratifs et de partage		2	2	4	2	5
Amener les collaboratrice.teur.s à garder la distance nécessaire dans l'utilisation des outils pédagogiques	1		3	1	6	4