

Table des matières / Table of contents

Gouvernance partagé en action, Agilité à grande échelle - Jeu d'entreprise Shared Leadership in Action, Agility at Scale - Business Game	3/8
Un monde complexe et rapide A Complex and Fast World	3/8
Il est temps de réinventer nos organisations It's Time to Reinvent Our Organizations	3/8
Les piliers des organisations NextGen The Pillars of NextGen Organizations	4/9
- Culture et valeurs	4/9
- Culture and Values	4/9
- Organisations axées sur leur raison d'être	4/9
- Purpose-Driven Organizations	4/9
- Agilité à l'échelle	4/9
- Agility at Scale	4/9
- Gouvernance	4/9
- Governance	4/9
Notre mission chez NextGen Our Mission at NextGen	5/10
Objectifs du jeu Game Objectives	5/10
Composition du jeu Game Composition	5/10
- Propositions de jeux	5/10
- Game Proposals	5/10
Découvrir les organisations à gouvernance partagée Discovering Organizations with Shared Governance	5/10
- Contexte	5/10
- Context	5/10
- Tour d'inclusion (15 minutes)	5/10
- Inclusion Round (15 minutes)	5/10
- Création des trinômes	5/10
- Creation of Trios	5/10

- Premier exercice : partage (35 minutes)	
- First Exercise: Sharing (35 minutes)	5/10
- Cas 1	
- First Case	6/11
- Cas 2	
- Second case	6/11
- Deuxième exercice : (1 à 2 heures)	
- Second Exercise : (1 to 2 hours)	6/11
- Introduction (facultatif - 40 minutes à 1 heure)	
- Introduction (optional - 40 minutes to 1 hour)	6/11
- Distribution des cartes et premier échange (20 minutes)	
- Distribution of Cards and First Exchange (20 minutes)	6/11
- Débrief collectif (20 minutes)	
- Collective Debrief (20 minutes)	6/11



Gouvernance partagée en action, agilité à grande échelle - Jeu d'entreprise

Nous sommes à un tournant du management. Nous arrivons à un moment de faillite du modèle managérial traditionnel. Alors que les business modèles ont été largement bouleversés par l'économie de l'innovation, rapide et imprévisible, le management hérité de Taylor persiste. Depuis près de 150 ans le management fonctionne avec le pouvoir au sommet, une belle pyramide hiérarchique avec de plus en plus d'étages au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Ce schéma est parfaitement adapté quand le marché est très prévisible, qu'il est bien organisé et que l'on sait exactement ce qui va se passer. Dès lors que vous avez énormément d'innovations, de complexité et d'accélération, c'est totalement inefficace. Les dirigeants veulent des solutions pour se transformer. Emportées par la vague numérique, les entreprises se trouvent confrontées à des challenges d'adaptation sans précédent : comment remettre du sens au cœur de l'action ? Il nous faut donc impérativement revoir notre copie et réfléchir à la manière dont nous réinventer. Le monde change et à une vitesse folle, il nous faut absolument faire évoluer nos entreprises avec lui. Le management traditionnel, strictement pyramidal, est dépassé ; vive les entreprises "nouvelle génération" focalisées sur leur raison d'être ! Avec la vague numérique qui nous fait entrer à grande vitesse dans l'économie de l'innovation, les entreprises se trouvent confrontées à des challenges d'adaptation inédits : comment remettre du sens de l'action, trouver une raison d'être ? Comment libérer la créativité et l'énergie des collaborateurs en valorisant la prise de risque, la responsabilité et les marges de manœuvre ?

Un monde complexe et rapide

Comment tirer son épingle du jeu dans un monde en constant changement ? Le monde autour de nous change à une vitesse jamais vue auparavant : technologiquement, économiquement, environnementalement et politiquement. C'est un challenge de taille pour les organisations. Pour gérer efficacement cette accélération croissante et la complexité qui l'accompagne, nous pensons que les organisations agiles, centrées sur leur raison d'être, sont clés pour mobiliser l'engagement des collaborateurs, développer une performance économique durable et être acteur du bien commun. De la distribution de l'autorité à une culture incarnée, en passant par de nouvelles pratiques managériales et le développement d'une véritable intelligence collective, nous mettons en lumière les bonnes pratiques internationales pour vous permettre de choisir votre propre chemin vers l'entreprise nouvelle génération.

Il est temps de réinventer nos organisations

L'innovation managériale est la clef. Il s'agit d'une démarche de transformation des modes de management de manière durable et sans rupture. L'innovation managériale c'est une raison d'être, des valeurs qui sont mises en œuvre par de l'autonomie, de la responsabilité, de la transparence et de la confiance. Une entreprise peut progressivement transformer sa pyramide hiérarchique, en permettant à des équipes en réseau de se créer en transverse de l'organisation, sans tenir compte du

niveau hiérarchique des collaborateurs. On passe d'une organisation en pyramide à celle de la toile d'araignée, du banc de poisson, du réseau d'équipes. Le management doit se transformer pour accorder à chacun un degré de liberté suffisant pour ne plus dépendre de personne pour passer à l'action et être responsable d'abord vis-à-vis de ses pairs avant de l'être vis-à-vis de sa hiérarchie. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a plus de hiérarchie, ça ne veut pas dire qu'il n'y a plus de management, ça ne veut pas dire qu'il n'y a plus de leadership. Au contraire, il y a du leadership, du management et de l'autorité mais organisé différemment. Les collaborateurs vont avoir un engagement décuplé, une motivation au travail et ce plaisir au travail retrouvé va se propager dans le reste de l'organisation. Vers des organisations plus agiles, plus engagées, plus responsables. Nous partageons la conviction que les organisations évoluent vers : Des organisations alignées sur une Raison d'être et une Culture incarnées dont l'autorité est distribuée pour libérer le potentiel de chacun qui mettent en oeuvre une gouvernance collaborative reconnaissables par un ensemble d'équipes autogérées qui appliquent les principes des méthodes agiles dans leur mode de travail au quotidien. NextGen valorise ses initiatives pour accompagner la transformation de toutes celles qui sont "en chemin".

Les piliers des organisations NextGen

Nous arrivons à un point d'inflexion dans l'histoire du management. Nous entrons dans l'économie de l'innovation, rapide et imprévisible. Dans le même temps, le désengagement des collaborateurs n'a jamais été aussi important, et ce partout dans le monde. Alors que les business models ont été largement disruptés, le management hérité de Taylor persiste. Pour gérer cette complexité et cette vitesse croissantes, les organisations ont besoin de nouvelles formes de gouvernance et de nouveaux modes de management. L'entreprise agile est focalisée sur sa raison d'être, éternelle par ses valeurs. Elle décentralise l'autorité, favorise l'autonomie, la responsabilité, la transparence et la confiance. Les organisations ne se limitent plus désormais à la recherche du profit. L'entreprise doit être le lieu de création et de partage de sa valeur. Chaque entreprise aujourd'hui se pose la question de sa raison d'être et cherche à renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à son activité. On voit d'ailleurs que sans raison d'être les entreprises ont du mal à recruter... Si l'on veut garder nos talents dans nos organisations, le management doit se transformer. Il faut donner envie, y compris dans son fonctionnement au quotidien. Il est donc très important d'être clair, sincère et factuel et de proposer le mode de gouvernance qui va avec. Ce que l'on prétend, c'est que l'on ne peut pas avoir un impact positif avec un mauvais management et inversement. Nul ne peut désormais faire l'économie des enjeux sociaux et environnementaux.

Culture et valeurs

Transcender le temps, les personnes, les organisations, autour d'une expérience collective porteuse de valeurs pour toutes les parties prenantes

Organisations axées sur leur raison d'être

Concilier croissance et bien commun pour une performance durable

Agilité à l'échelle

Réussir son passage à l'échelle grâce aux méthodes et à l'état d'esprit agile

Gouvernance

Notre mission chez NextGen

L'entreprise nouvelle génération est agile, inclusive et consciente de la complexité du monde qui l'entoure. Elle est pourvue d'une vision d'entreprise en perpétuelle adaptation, tournée vers le bien commun et connectée aux autres. Nous sommes convaincus que les entreprises qui ne prennent pas ce chemin risquent de disparaître. Donc l'entreprise nouvelle génération c'est non seulement une condition sine qua non pour attirer les talents et les garder, mais c'est une question de survie pour l'organisation. On se propose de vous aider dans cette expérimentation de l'Entreprise Nouvelle Génération, de vous donner les clefs, de vous guider pour passer à l'action et pérenniser vos organisations. Nous mettons en lumière les meilleures pratiques pour vous aider à relever les challenges de votre transformation. Venez expérimenter de nouvelles gouvernances et explorer l'innovation managériale avec nous. Demain s'écrit maintenant.

Objectifs du jeu

Le jeu "Leadership partagé en action, agilité à l'échelle" a pour objectif de sensibiliser les dirigeants, managers, membres d'équipes d'organisations à but lucratif ou non aux nouvelles tendances managériales. Luc Bretones, co-auteur de "L'Entreprise Nouvelle Génération" s'est intéressé aux dirigeants de 30 pays ayant mis en œuvre de nouvelles formes de gouvernance, réengagé leurs forces vives autour d'une raison d'être fédératrice ou encore expérimenté une innovation managériale majeure. Pour transformer ses modes de management, de gouvernance, il est nécessaire d'être convaincu des limites des fonctionnements classiques et des apports des méthodes focalisées sur l'humain, la mission, le sens.

Composition du jeu

Le jeu se compose de cartes. Chaque carte décrit un comportement, une règle propre aux organisations. Les cartes sont de deux types : celles qui ont trait à l'Humain, celles qui ont trait à l'organisation.

Propositions de jeux

Vous pouvez bien sûr utiliser le jeu de cartes comme vous l'entendez. Nous partageons des enchaînements mis en œuvre avec succès lors de séances en entreprise ou au sein d'associations.

Découvrir les organisations à gouvernance partagée

Contexte : Groupe de participants de 3 à 25 personnes. Salle idéalement sans table, avec tableaux ou paperboards, feutres et post-it. Agenda - Session de 2H Tour d'inclusion (15 minutes) En cercle, l'animateur propose à quelqu'un de commencer par dire : - comment il arrive dans cette séance (humeur, contexte de l'instant), - un mot sympa pour son voisin (j'aime tes chaussures, j'apprécie cela

chez toi,...) de droite qui prend la suite et fait de même à son tour. Création des trinômes. L'animateur propose aux participants de se répartir en trinômes aléatoires. Il peut par exemple, si 4 trinômes sont à créer, attribuer un chiffre de 1 à 4 aux 4 premiers participants, de même avec les 4 suivants et ainsi de suite puis dire aux chiffres identiques de se rejoindre. Premier exercice : partage (35 minutes)

Cas 1 = le groupe est composé exclusivement de managers. Répondre à la question "ce qui a influencé et influence ma manière de manager, mes rôles modèles ou mes cauchemars ?" Exercice par groupes de trois avec un témoignage vécu puis des feedbacks positifs des deux autres membres du groupe. Puis permutation des rôles deux fois de suite.

Cas 2 = le groupe est composé de managers et non de managers. Répondre à la question "Quels sont dans mon expérience vécue les comportements managériaux que j'ai pu apprécier, les rôles que je considère comme modèles de management ou au contraire comme des cauchemars ?" Exercice par groupes de trois avec un témoignage vécu puis des feedbacks positifs des deux autres membres du groupe. Puis permutation des rôles deux fois de suite.

Deuxième exercice : découvrir les organisations à gouvernance partagée (1 à 2 heures). Introduction (facultative - 40 minutes à 1 heure). Présentation des modèles mentaux à l'œuvre dans les organisations.

Distribution des cartes et premier échange (20 minutes). L'animateur constitue cette fois des binômes aléatoires. Il peut par exemple, si 6 binômes sont à créer, attribuer un chiffre de 1 à 6 aux 6 premiers participants, de même avec les 6 suivants puis dire aux chiffres identiques de se rejoindre.

Il distribue ensuite les cartes mélangées aux binômes jusqu'à ce qu'il ne reste plus de cartes :

- D'abord les cartes sur l'Humain,
- Puis les cartes sur l'organisation.

Chaque membre du binôme prend une carte et explique pourquoi, selon lui, elle appartient plutôt à une organisation à gouvernance partagée (théorie Y de McGregor, Quantique, Opale) ou à une organisation traditionnelle (théorie X de McGregor, Newton/Taylor, Orange). Le binôme répond en faisant ses commentaires. Chacun garde les cartes qu'il a commentées en premier. L'animateur matérialise sur le sol deux zones : la zone X et la zone Y autour desquelles le cercle des participants viendra se positionner. Débrief collectif (20 minutes). Une fois que les binômes ont terminé de commenter leurs cartes, le cercle se recrée et chacun débrieфе ses cartes en les posant sur le sol dans la zone X ou dans la zone Y. Les questions que chacun se pose sont traitées au fil de l'eau.



Shared Leadership in Action, Agility at Scale - Business Game

We are at a turning point in management. We have reached a point where the traditional managerial model is failing. While business models have been largely disrupted by the fast and unpredictable innovation economy, the management model inherited from Taylor persists. For nearly 150 years, management has operated with power at the top, a beautiful hierarchical pyramid with increasingly more levels as the company develops. This scheme is perfectly adapted when the market is very predictable, when it is well organized and when you know exactly what is going to happen. When you have lots of innovation, complexity and acceleration, it's totally inefficient. Leaders want solutions to transform themselves. Carried away by the digital wave, companies are faced with unprecedented challenges of adaptation: how can we put meaning back into action? It is therefore imperative that we review our approach and think about how we can reinvent ourselves. The world is changing at a phenomenal rate, and we must absolutely make our companies evolve with it. Traditional management, strictly pyramidal, is outdated; long live the "new generation" companies focused on their purpose! With the digital wave, which is taking us into the high-speed innovation economy, companies are faced with unprecedented challenges of adaptation: how can we give meaning to our actions and find a reason to exist? How can we unleash the creativity and energy of our employees by valuing risk-taking, responsibility and freedom of action ?

A Complex and Fast-Paced World

How do you keep up in a constantly changing world? The world around us is changing at a speed never seen before: technologically, economically, environmentally and politically. This is a major challenge for organisations. To effectively manage this increasing acceleration and the complexity that accompanies it, we believe that agile organisations, focused on their *raison d'être*, are key to mobilising employee engagement, developing sustainable economic performance and being an actor of the common good. From the distribution of authority to an embodied culture, through new managerial practices and the development of true collective intelligence, we highlight international best practices to enable you to choose your own path to the next-generation company.

It is Time to Reinvent our Organizations

Managerial innovation is the key. It involves a process of transforming management methods sustainably and seamlessly. Managerial innovation is a *raison d'être*, a set of values that are implemented through autonomy, responsibility, transparency and trust. A company can progressively transform its hierarchical pyramid by allowing networked teams to emerge across the organisation, regardless of the employee's hierarchical level. We are moving from a pyramid organisation to a spider's web, a school of fish, a network of teams. Management must be transformed to give each person a sufficient degree of freedom to no longer depend on anyone to take action, and to be responsible first to their peers before being responsible to their hierarchy. This does not mean that there is no more hierarchy, it does not mean that there is no more management, and it does not mean

that there is no more leadership. On the contrary, there is leadership, management and authority, but organised differently. The employees will have a tenfold commitment, motivation at work and this newfound fulfilment at work will spread to the rest of the organisation. Towards more agile, more committed, more responsible organisations. We share the conviction that organisations are evolving towards organisations being aligned with an embodied Purpose and Culture, Authority being distributed to unleash everyone's potential, implementing collaborative governance, Being recognisable by a set of self-managed teams, and applying the principles of agile methods in their daily work. NextGen promotes its initiatives to accompany the transformation of all those who are "on the way".

The Pillars of NextGen Organisations

We are at an inflexion point in the history of management. We are entering the fast and unpredictable innovation economy. At the same time, employee disengagement has never been so high, and this is true all over the world. While business models have been largely disrupted, the Taylorian management style persists. To manage this growing complexity and speed, organisations need new forms of governance and new management styles. The agile company is focused on its *raison d'être*, innervated by its values. It decentralises authority, promotes autonomy, responsibility, transparency and trust. Organisations are no longer limited to the sole pursuit of profit. Companies must be the place where value is created and shared. Every company today asks itself the question of its *raison d'être* and seeks to strengthen the consideration of social and environmental issues related to its activity. We can see that without a *raison d'être*, companies have difficulty recruiting... If we want to keep our talents in our organisations, management must be transformed. We have to make people want to work, including in our daily operations. It is therefore very important to be clear, sincere and factual, and to propose the appropriate mode of governance. We claim that you cannot have a positive impact with bad management and vice versa. No one can ignore social and environmental issues anymore.

Culture and Values

Transcending time, people, and organisations, around a collective experience that upholds values for all stakeholders.

Organisations focused on their purpose.

Balancing growth and the common good for sustainable performance.

Agility at Scale

Successfully scaling up through agile methods and mindset.

Governance

Managing complexity and the pace of transformation through new forms of governance..

Our Mission at NextGen

The new generation enterprise is agile, inclusive and aware of the complexity of the world around it. It is equipped with a corporate vision that is constantly adapting, focused on the common good and is

connected to others. We are convinced that companies that do not take this path risk disappearing. Therefore, the new generation enterprise is not only a sine qua non condition to attract and keep talents, but it is a question of survival for the organisation. We propose to help you in this experimentation of the New Generation Enterprise, to give you the keys, guide you to take action and perpetuate your organisations. We highlight the best practices to help you meet the challenges of your transformation. Come and experiment with new governance and explore managerial innovation with us. Tomorrow is written now.

Game Objectives

The new generation enterprise is agile, inclusive and aware of the complexity of the world around it. It is equipped with a corporate vision that is constantly adapting, focused on the common good and is connected to others. We are convinced that companies that do not take this path risk disappearing. Therefore, the new generation enterprise is not only a sine qua non condition to attract and keep talents, but it is a question of survival for the organisation. We propose to help you in this experimentation of the New Generation Enterprise, to give you the keys, guide you to take action and perpetuate your organisations. We highlight the best practices to help you meet the challenges of your transformation. Come and experiment with new governance and explore managerial innovation with us. Tomorrow is written now.

Game Composition

The game consists of cards. Each card describes a behaviour, a rule specific to organisations. The cards are of two types: those related to the human being, and those related to the organisation.

Game Propositions

Of course, you can use the deck as you wish. We share some successful combinations from corporate and association sessions.

Discovering Shared Governance Organisations

Context: Group size of 3 to 25 participants. The room is ideally without a table, with boards or flip charts, markers and post-its. Agenda - 2H Session Inclusion tour (15 minutes) In a circle, the facilitator suggests that someone begins by saying: - how they arrived in this session (mood, context of the moment), - a nice word for the person next to him (I like your shoes, I like that about you,...) who takes over and does the same in turn. Three-member teams are created. The facilitator suggests that the participants divide themselves into random triplets. For example, if there are four triplets to be created, the facilitator can assign a number from 1 to 4 to the first four participants, the same with the next four and so on, and then tell the identical numbers to come together.

First exercise: sharing (35 minutes)

Case 1 = the group is composed exclusively of managers. Answer the question "what has influenced and is influencing my management style, role models or nightmares?" Exercise in groups of three with real-life testimony and positive feedback from the other two members of the group. Then rotate roles twice in a row.

Case 2 = the group is composed of managers and non-managers. Answer the question "what are the managerial behaviours in my lived experience that I have been able to appreciate, the roles that I consider as models of management or on the contrary, as being nightmares?" Exercise in groups of three with real-life testimony and positive feedback from the other two members of the group. Then rotate roles twice in a row.

Second exercise: discovering shared governance organisations (1-2 hours)

Introduction (optional - 40 minutes to 1 hour)

Distribution of cards and first exchange (20 minutes) . This time, the facilitator creates random pairs. For example, if there are 6 pairs to be created, the facilitator can assign a number from 1 to 6 to the first 6 participants, the same with the next 6, and then tell the identical numbers to regroup.

The facilitator then distributes the shuffled cards to the pairs until there are no cards left :

- First, the human cards,
- Then the organisation cards.

Each member of the pair takes a card and explains why they think it belongs to a shared governance organisation (McGregor Theory Y, Quantum, Opal) or a traditional organisation (McGregor Theory X, Newton/Taylor, Orange). The pair responds with their comments. Each person keeps the cards they commented on first. The facilitator marks out two zones on the floor: zone X and zone Y, around which the circle of participants will position themselves. Collective Debrief (20 minutes) Once the pairs have finished discussing their cards, the circle is recreated, and everyone debriefs their cards by placing them on the floor in area X or area Y. The questions that each person has are dealt with as they come up.