

EXTRAIT



**BENCHMARK DE
PRATIQUES AGILES
DANS LES
ORGANISATIONS**

L'agilité, enfin du concret !

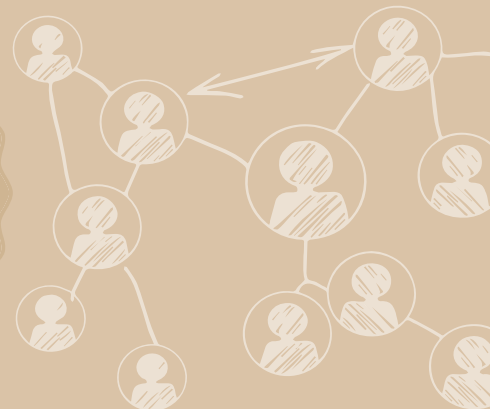
Wefeel Consulting, Youmanfirst & Waavy

EXTRAIT

BENCHMARK DE PRATIQUES AGILES DANS LES ORGANISATIONS



1



Le benchmark

*Présentation du benchmark :
ses objectifs, son sommaire, ses auteurs,
les entreprises concernées,
les références de l'étude*



LES OBJECTIFS VISÉS PAR CE BENCHMARK AGILITÉ

Ce **benchmark** vous permettra de :



- Comprendre ce que recouvrent les **notions d'agilité dans les organisations**
- Disposer d'**exemples concrets de pratiques agiles** dans des sociétés de taille et des secteurs variés, en France et à l'international
- Connaître les **bénéfices et les facteurs-clés de succès** de ces pratiques
- Appréhender leurs **limites et les freins à dépasser** dans la transition vers l'agilité
- Passer à l'action grâce à des **pratiques agiles à partager** que nous vous suggérons de mettre à l'épreuve de votre entreprise



Afin d'améliorer et faire évoluer les modes de fonctionnement de votre équipe, votre service, votre entreprise vers une plus grande agilité.

LES CONTENUS DU BENCHMARK AGILITÉ

5 chapitres pour comprendre l'agilité

et s'inspirer de pratiques innovantes en provenance de 35 entreprises :

1. Le benchmark

- Les contenus du benchmark
- Les objectifs du benchmark
- « Overview » du benchmark
- Les entreprises étudiées
- Point d'attention

2. L'agilité

- Qu'est ce que l'agilité ?
- Une solution aux enjeux actuels ?
- L'émergence de l'agilité
- Les principales origines
- Focus sur le manifeste agile
- Les bénéfices de l'agilité
- L'agilité en chiffres
- Les principaux freins et limites à l'agilité
- Les facteurs clés de succès

3. Fiches « pratiques agiles »

- Vision et culture
- Simplification
- Gouvernance
- Autonomie et intrapreneuriat
- Recrutement et intégration
- Développement et gestion des carrières
- Leadership
- Gestion de projet

4. Fiches « entreprises agiles »

- Kiabi, Mode
- Spotify, Media
- Décathlon, Distribution
- Poulton, Agroalimentaire
- Syd Conseil, Conseil SI
- Sogilis, SSII
- Clinique Pasteur, Santé
- AES, Energie
- Harley-Davidson, Industrie

5. Et vous, maintenant ?

- Et vous ?
- Notre accompagnement vers l'agilité

Annexes

- Les auteurs
- Nos références

LES ENTREPRISES AGILES ÉTUDIÉES

Le benchmark porte sur ces entreprises, choisies parmi celles reconnues pour leurs pratiques agiles inspirantes. Nous continuons d'en étudier d'autres...

Secteur	Petite taille (moins de 300)	Moyenne taille (Entre 300 et 2000)	Grande taille (Plus de 2000)
Mode et textile		Zappos.com	Kiabi
Commerce et distribution	Fogepack		Auchan Decathlon Leroy Merlin
Ingénierie et édition de logiciels, services web	Agesys	Atlassian	Spotify Facebook Google
Agroalimentaire		The Morning Star Company Groupe Poult	Orangina Schweppes
Santé, services de soins, laboratoires	Probionov	Clinique Pasteur Toulouse	Buurtzorg Nederland
Tourisme	Evaneos		
Industrie, mécanique, maintenance industrielle	Mecabor Chrono Flex	Favi Sew Eurodrive Sun Hydraulics	Michelin W.L.Gore & Associates Harley-Davidson
Energie			AES Groupe Hervé
Conseil, services, centre d'appel	Astrakhan Innovation Management Sogilis SYD Conseil	Imatech	Davidson HCL
Banques et assurances			IMA Benelux

Les pratiques en provenance de secteurs différents du sien inspirent souvent le plus.

LES AUTEURS

**Patrice FORMALIK***Coach management 3.0 et agilité***Julie OGÉ***Consultante et facilitatrice***Claire-Amélie PETON***Consultante et facilitatrice***François SALAZAR***Guide agile*

Votre contact pour obtenir l'ouvrage complet
imprimé :

claireamelie.peton@wefeel-consulting.com

06 17 45 83 31

**Déborah SMADJA***Étudiante psychosociologie***Eric VEJDOVSKY***Consultant, coach et formateur*

EXTRAIT

BENCHMARK DE PRATIQUES AGILES DANS LES ORGANISATIONS

2

L'agilité

- De quoi parle-t-on ?*
- Quelles sont les tendances des entreprises dites « agiles » ?*
- Quels bénéfices en tirent-elles ?*
- Quelles sont les freins et limites de ces démarches ?*

QU'EST CE QUE L'AGILITÉ ?

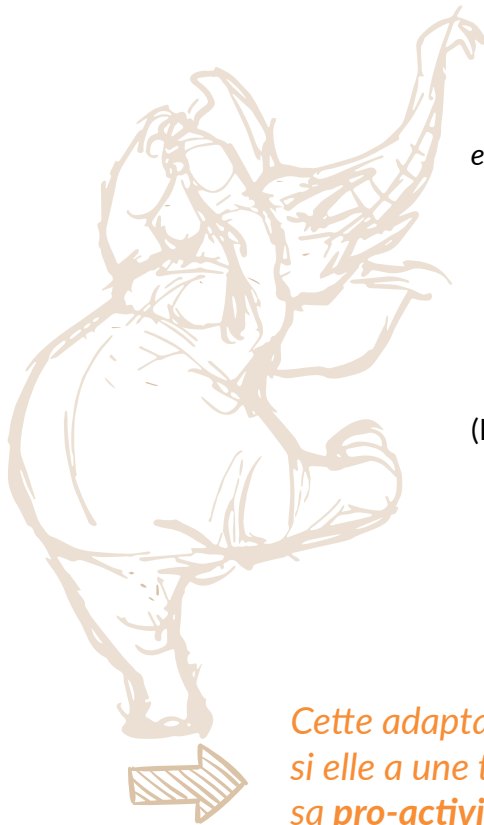
L'agilité dans le monde des organisations

Il n'existe pas une définition unique et véritable de l'agilité. Selon nous, l'agilité n'est pas un modèle de référence mais plutôt une culture d'entreprise type avec des grands principes de fonctionnement associés.

Devenir plus agile nécessite donc à la fois une **évolution des états d'esprit et de l'organisation du travail**.

Les théoriciens rapprochent surtout l'agilité de la **capacité d'adaptation et d'innovation** d'une organisation face aux menaces et aux opportunités de l'environnement, pour assurer sa survie.

L'innovation des « entreprises agiles » est tournée vers l'externe mais aussi vers l'interne. En effet, elles revisitent les modes d'organisation et de management traditionnels.



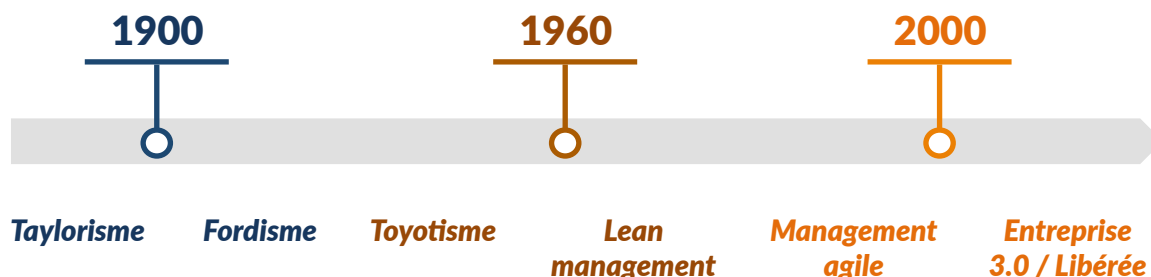
« La capacité d'une entreprise à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs. »

(Breu, Hemingway et al., 2001 ; Yusuf, Sarhadi et al., 1999 ; Badot, 1997).

Cette adaptabilité de l'organisation, à plus forte raison si elle a une taille d'éléphant 😊, est directement liée à sa pro-activité et sa réactivité, elles-mêmes dépendantes des hommes qui la composent.

L'ÉMERGENCE DE L'AGILITÉ

Le management agile, qui succède au lean management, est apparu dans les années 1990 et s'inscrit dans le cadre de l'apparition de la mondialisation et de l'usage intensif des nouvelles technologies.



De la « **rigidification** » dans un contexte de prédictivité, à la « **flexibilisation** » dans un contexte d'incertitude :

Production de masse	Production de petites séries
Organisation simple	Organisation complexe
Orientation produit	Orientation client
Manufacture	Organisation « neuronale »
Standardisation	Adaptabilité
Centralisation du pouvoir	Délégation, intelligence collective
Travail divisé, standardisé	Travail collaboratif et en réseau
Recherche de rendement	Recherche de différenciation



Ce benchmark porte sur l'agilité avec les diverses formes qu'elle prend dans les organisations aujourd'hui et qui incluent notamment le courant plus récent d'entreprise libérée.

COMMENT SE TRADUIT L'AGILITÉ ?

Notre benchmark couvre environ 35 entreprises, de 9 secteurs différents, sélectionnées selon les critères suivants :

- Secteur d'activité
- Taille
- Implantation géographique
- Variété et originalité des pratiques agiles

D'après les résultats de notre benchmark, l'agilité se traduit principalement par les caractéristiques suivantes :

- Une **vision inspirante** portée par une Direction Générale et une culture d'entreprise forte avec une obsession de la satisfaction client, sans négliger l'interne ;
- Une **simplification des modes de fonctionnement**, avec notamment la limitation des tâches administratives et de reporting ;
- Une **gouvernance moins centralisée et davantage partagée** ;
- Une **autonomie et un intrapreneuriat**, avec davantage de moyens d'action donnés aux salariés qui sont responsabilisés ;
- Un **recrutement qui valorise la personnalité et la motivation intrinsèque** ;
- Un **développement et une gestion des carrières tendant à s'individualiser** avec des formations sur mesure, un relais RH managérial fort et des collaborateurs acteurs de leur évolution ;
- Un **leadership plus collaboratif**, au service de l'équipe ;
- Une **gestion de projet plus itérative** laissant place à l'ajustement.



Ces caractéristiques sont reprises et détaillées dans les fiches pratiques agiles du présent document.

EXTRAIT

BENCHMARK DE PRATIQUES AGILES DANS LES ORGANISATIONS

3

Fiches pratiques agiles

*En quoi les pratiques agiles dans les organisations
consistent-elles concrètement ?*

*Comment les dirigeants et collaborateurs
en témoignent-ils ?*

*Les trucs et astuces que nous vous recommandons pour
développer votre agilité !*

Un tableau de réflexion agile, pour vous « agiler ».

FICHES PRATIQUES AGILES

- Sommaire -

Les « fiches pratiques agiles » décrivent les points de convergence de l'ensemble des entreprises étudiées, donnent des exemples de pratiques agiles et suggèrent des actions pour avancer dans votre aventure agile :

- Vision et culture
- Simplification
- Gouvernance
- **Autonomie et intrapreneuriat**
- Recrutement et intégration
- Développement et gestion des carrières
- Leadership
- Gestion de projet

Cet extrait
porte sur :



AUTONOMIE ET INTRAPREUNARIAT

EXTRAIT

Points de convergence identifiés

L'autonomie et l'intrapreunariat sont les fondamentaux de l'agilité. Pour y parvenir, les entreprises actionnent simultanément différents leviers :



Un pouvoir décentralisé avec des pôles d'activité à taille humaine :

- Une réduction de la complexité avec **des business units autonomes, aux effectifs réduits et** qui décident de leurs budgets, projets, ressources, achats, planning...
- **Des équipes pluridisciplinaires et/ou une polyvalence** des salariés.

Un management déléгатif et responsabilisant :

- Qu'il y ait une hiérarchie ou non, **les collaborateurs gèrent leurs activités et leurs priorités de façon autonome** et vont jusqu'à définir leur poste.
- Des « **managers coach** » qui sont garants de la concrétisation des initiatives prises par les collaborateurs.

La culture du « tous entrepreneurs » :

- L'innovation est la résultante d'une alchimie entre l'entreprise et ses collaborateurs.
- **La confiance et l'apprentissage par l'erreur (« fail fast, learn fast ») sont favorisés.**
- **Quel que soit leur statut, les salariés peuvent proposer, voire mettre en place, des idées.**

Des espaces et du temps pour la créativité et l'innovation :

- **Des incubateurs internes sont mis en place et/ou des cellules innovation.**
- **Du temps libre en dehors de l'opérationnel** pour travailler sur des sujets transversaux.

Ces sociétés dites « agiles » insufflent un esprit « start up » dans leurs pratiques. L'autonomie améliore la réactivité mais aussi l'anticipation, qui devient la responsabilité de tous.

Des mots pour le dire...

« 20 collaborateurs est le seuil à ne pas dépasser pour que les collaborateurs soient capables de mettre un nom sur le visage des autres et puissent échanger facilement. » Dennis Bakke, Fondateur AES

« Nos salariés sont égaux en dignité et en droits. » Harley Davidson

« L'une de mes missions est de créer les conditions de l'autonomie de chacun. » Christophe Baillon, Fondateur de Sogilis

Quelques illustrations

Un pouvoir décentralisé avec des pôles d'activité à taille humaine :

- **AES** (énergie) : équipes auto-organisées de 15 à 20 personnes.
- **Buurtzorg** (santé) : équipes de 5 à 12 professionnels qui suivent 50 patients selon un périmètre géographique. La prise de décision est consensuelle. Chaque équipe est tenue responsable de ses résultats et s'occupe de l'ensemble de ses ressources (admissions, planning, congés, recrutement).
- **Morning Star** (agro-alimentaire) : 23 business units ayant le pouvoir de prendre les décisions relatives à leurs activités, jusqu'aux achats d'équipement, sans service central qui en valide l'opportunité.
- **Poult** (agro-alimentaire) : mini-usines pluridisciplinaires qui définissent leurs postes, leur gestion du temps...
- **Harley Davidson** (industrie) : polyvalence des collaborateurs, libres de prendre les mesures nécessaires en termes de qualité et d'amélioration des conditions de travail.
- **Michelin** (industrie) : autocontrôle de la qualité de production par les ouvriers qui planifient en autonomie leurs planning, congés...
- **Sew Usecome** (industrie) : 30 mini-usines autogérées.
- **Sun Hydraulics** (industrie hydraulique) : « unités de production naturelles » unissant les personnes compétentes quel que soit leur niveau hiérarchique.

Un management délégitif et responsabilisant :

- **Agesys** (conseil SI) : les collaborateurs définissent chacun leur niveau d'autonomie sur une échelle de 1 à 5.
- **Imatech** (conseil ingénierie) : des fiches de poste ouvertes, possibilité de créer son poste.
- **Morning Star** (agro-alimentaire) : Chaque employé définit sa mission qui décrit la façon dont il ou elle contribuera à l'objectif de l'entreprise.
- **Décathlon** (distribution) : autonomisation rapide des juniors.

La culture du « tous entrepreneurs » :

- **Décathlon** (distribution) : la culture du droit à l'erreur. Une culture du « go / no go » assez forte, avec des « magasins tests » et un arrêt des projets qui n'apportent pas la création de valeur attendue. Les erreurs potentielles de collaborateurs ne sont pas sanctionnées tant que le respect des valeurs Décathlon et la bonne volonté sont manifestes.
- **Hervé** (industrie) : l'organisation prône le « Tous intra-entrepreneur » pour plus de reconnaissance et de dépassement de soi.
- **Michelin** (industrie) : programme « management autonome du progrès et de la performance » lancé en 2013 dans 6 usines volontaires, sans aucune marche à suivre.

Quelques illustrations (suite)

Des espaces et du temps pour la créativité et l'innovation :

- **Clinique Pasteur** (santé) : Hi-Lab, incubateur de start-ups.
- **Auchan** (distribution) : les initiatives intrapreneuriales sont favorisées. Exemple de success story : un collaborateur a voulu développer la climatisation. Un an plus tard, son magasin est le premier vendeur de climatisation en France chez Auchan Services.
- **Poult** (agro-alimentaire) : incubateur interne, cellule innovation composée de 30 volontaires « coach en innovation » qui déploient la culture de l'innovation. Des équipes mixtes qui travaillent sur des projets innovants (« Tous Innov »).
- **AES** (énergie) : 20% du temps des salariés est dédié à des groupes de travail internes.
- **Google** (internet) : 20% du temps peut être affecté à un projet personnel.

Des idées, des « trucs et astuces »

Développer l'autonomie et l'autogestion

- Formalisation des **organigrammes sous forme de cercles** / « mind mapping ».
- Réalisation d'un **mapping décisionnel** pour clarifier et simplifier les circuits de décisions.
- Formation « **managers coach** » pour accompagner les équipes auto-gérées.
- **Ateliers de « lâcher prise »** pour sortir du « command and control ».
- Sensibilisation des managers à la pédagogie de l'erreur (apprentissage par l'erreur)

Favoriser la créativité et la résolution de problèmes par les acteurs eux-mêmes

- Ateliers de **partage des erreurs** : « flop meeting », « best failed ideas ».
- Organisation de **conférences avec des intervenants internes**.
- « **Pass conférences** » : budget et temps alloués à des conférences externes.
- **Ateliers d'amélioration continue**, de retours d'expérience...
- **Rencontres entre start-up et incubateurs** pour identifier les meilleures pratiques.

Développer l'innovation

- Création d'un **cercle innovation** : définir les critères de remontée des idées, process d'arbitrage, représentativité des membres, budget...
- Mise en place d'« **hackathon** » / événements « accélérateurs de projets ».
- **Une heure par mois de partage collectif d'idées inspirantes repérées** sur le net, dans la presse, en échangeant...

AUTONOMIE ET INTRAPREUNARIAT

Des idées, des « trucs et astuces » (suite)

Maintenir et développer la transversalité entre entités locales

- « **Market place** », ateliers de « **co-développement** ».
- Parcours « **vis ma vie** », ateliers « **regards croisés** », événements « **portes ouvertes** sur mon métier ».



Vos idées

Votre réflexion agile

*L'agilité est avant tout une question de nuance et d'équilibre.
Respecter l'ordre de renseignement des colonnes.
Trouver environ le même nombre d'avantages et d'inconvénients.*

Maîtrise du connu

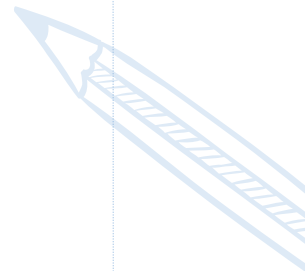
1. Avantages

3. Inconvénients

Exploration de l'inconnu

4. Avantages

2. Inconvénients



EXTRAIT

BENCHMARK DE PRATIQUES AGILES DANS LES ORGANISATIONS

4

Fiches entreprises

Pourquoi ces entreprises se sont-elles lancées dans une démarche d'agilité ?

Comment cela se traduit-il concrètement en termes de stratégie, d'organisation, de management, de fonction RH, de communication... ?

Quels bénéfices et récompenses obtiennent-elles ?

Quelles sont les limites de leur démarche agile ?

Sommaire

Les « fiches entreprises » décrivent les pratiques agiles d'une sélection de 9 entreprises complémentaires et inspirantes :

Cet extrait
porte sur :



- Kiabi (Mode)
- Spotify (Media)
- **Décathlon (Distribution)**
- Poulton (Agroalimentaire)
- Syd Conseil (Conseil SI)
- Sogilis (SSII)
- Clinique Pasteur (Santé)
- AES (Energie)
- Harley-Davidson (Industrie)

Décathlon

Le droit à l'erreur et la pratique de l'expérimentation permettent de tester sans risque toute nouvelle idée.



1976



17 407



3 Mds €



France



Commerce et distribution

Contexte

Depuis sa création en 1976, le fondateur Michel Leclercq attache une grande importance à instaurer et maintenir une culture d'entreprise basée sur la confiance, la responsabilité, l'autonomie et la collaboration.

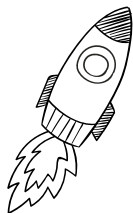
L'enseigne s'est sans cesse adaptée aux nouveaux défis de la société à l'aide de sa vision « toujours aller plus loin ».

Objectifs

- Favoriser le plaisir au travail
- Satisfaction client
- Management de proximité responsabilisant

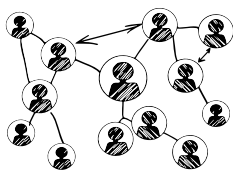
« L'erreur fait partie de l'apprentissage. Nous confions volontairement à nos nouvelles recrues des responsabilités très tôt. »

Stéphane Saigre
DG de Tribord



Stratégie et culture

- Une **vision commune et inspirante** : « Rendre accessible au plus grand nombre le plaisir et les bienfaits du sport. »
- Tous les deux ans, chaque magasin décline en toute autonomie sa vision, décide de ses futurs projets. Un coach peut éventuellement les aider dans cette démarche.
- Une **culture forte** autour des valeurs de sincérité, vitalité, responsabilité, générosité, passion du sport, « toujours chercher plus loin et s'adapter en permanence ».



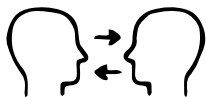
Organisation et processus

- **Groupes projets** hebdomadaires, constitués de collaborateurs multi-rayons. Ils ont vocation à optimiser les conditions de travail et le développement du magasin.
- Collaborateurs en CDI **autonomes et responsables de missions qu'ils gèrent** « de A à Z » (mission magasin, relai-diversité, commercial).
- Les **responsabilités sont confiées tôt** aux jeunes et peu expérimentés. Cela passe par une culture de **droit à l'erreur**. Un collaborateur qui respecte les valeurs Décathlon et qui est de bonne volonté n'est pas sanctionnable en cas d'erreur, mais est accompagné par son manager.
- Au niveau organisationnel, le droit à l'erreur se matérialise via des « **magasins tests** » qui mettent à l'épreuve des nouvelles pratiques potentielles. Le déploiement général n'est pas systématique et la société n'hésite pas à abandonner des projets qui n'apportent pas les effets escomptés.



Management

- **Management de proximité** basé sur la responsabilisation, la confiance et favorisant l'autonomie et les initiatives locales. Les « **manager coach** » ont pour objectif de développer les vendeurs et de leur transmettre le cadre du jeu fondé sur les valeurs Décathlon.
- Des **entretiens mensuels sont menés**, afin d'assurer un suivi régulier des résultats, mais aussi du développement et du niveau de satisfaction et de motivation des collaborateurs. Les résultats non atteints sont transformés en actions d'accompagnement.



Ressources humaines et qualité de vie au travail

- **Politique de détection et de développement des talents**, basée sur l'accompagnement et la formation, pour favoriser la promotion interne.
- **Ecole de management** interne dédiée aussi bien aux managers de rayons qu'aux dirigeants de pays ou marques.
- **Ecole des métiers** : lieu de développement via des formations sur les méthodes et le partage de bonnes pratiques.
- L'entreprise travaille sur l'amélioration de la **gestion des seniors**, représentant 4,4% des collaborateurs.
- **Actionnariat des salariés** : l'ensemble des collaborateurs peut investir dans l'entreprise avec le P.E.E
- Un **baromètre annuel** pour évaluer la satisfaction interne sur les conditions de travail.



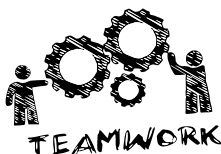
Communication

- Les collaborateurs obtiennent l'information sur les canaux internes de communication. La communication n'est donc pas « en mode push », mais « à la demande ».



Innovation, R&D, Transformation digitale

- Un **centre de recherche** Décathlon SportLab : « Innover malin » et « innovation pour le plus grand nombre »
- « Les managers sont les patrons de leur propre entreprise. Ils gèrent leur PME. »
Responsable de rayon, Décathlon Montreuil.



Gestion de projet

- Le mode de gestion de projet adopté n'est ni imposé, ni figé : chaque responsable a sa méthodologie qui lui est propre.



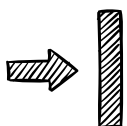
Espaces de travail

- N.C.



Bénéfices

- + 6% de performance et d'efficacité depuis 2012
- 87% des collaborateurs de l'entreprise affirment être heureux (Great Place to Work, 2014)
- Marque employeur, image et réputation
- Sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise
- « Il y a toujours une bonne ambiance chez nous. »
Responsable de rayon, Décathlon Montreuil.



Limites

- Un turnover élevé des collaborateurs (nombreux contrats étudiants), y compris des managers. « Certains nouveaux entrants très impliqués ont montré une grande démotivation les années suivantes. » En cause, des pratiques managériales hétérogènes : « Certains managers manquent d'attention portée à la gestion des carrières, la communication, l'écoute. »
Responsable de rayon, Décathlon Montreuil.



Récompenses

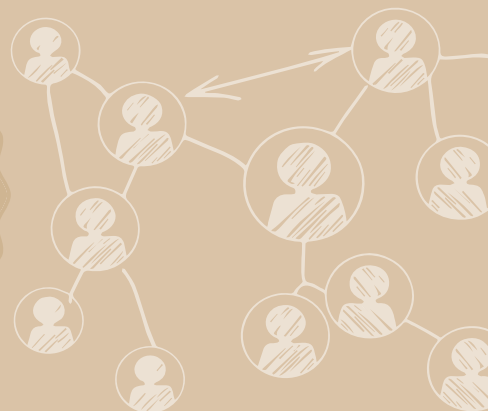
- 2004 : En tête du secteur de la grande distribution du Palmarès
- 2014 : Great Place to Work France depuis cinq ans
- 2014 : 3ème du classement de Universum

EXTRAIT

BENCHMARK DE PRATIQUES AGILES DANS LES ORGANISATIONS



5



Et vous, maintenant ?

*Et pour vous, qu'est-ce que l'agilité ?
Où en êtes-vous personnellement dans l'agilité ?
Où en est votre organisation dans l'agilité ?
Notre accompagnement vers l'agilité :
notre offre et notre philosophie*



Wefeel Consulting, Youmanfirst & Waavy



NOTRE ACCOMPAGNEMENT VERS L'AGILITÉ (1/2)

Notre offre d'accompagnement dans votre transition vers l'agilité

Ateliers, séminaires, formations

Sur mesure, à la demande

Sensibilisation à
l'agilité
Prise de conscience

Agilité managériale
Management « au
service de »

Agilité
opérationnelle et
gestion agile projet,
serious game

Cohésion et
dynamique
d'équipe
Intelligence
collective

Communication agile
Gestion relationnelle

Stimulation de la
créativité et de
l'innovation,
approche disruptive

Méthode « silencieuse et pas à pas »

Aide à la mise en place des « trucs et astuces » de votre choix décrits dans cet ouvrage

Démarche globale de transition vers l'agilité

Transfert de compétences pour autonomisation rapide

Expérimentation (« pilote ») pour sécuriser et avancer pas à pas

Diagnostic
« culture agile »

Construction
de votre vision
partagée

Définition de
votre feuille de
route

Facilitation et
coaching dans
la mise en
œuvre

NOTRE ACCOMPAGNEMENT VERS L'AGILITÉ (2/2)

Notre philosophie agile d'accompagnement

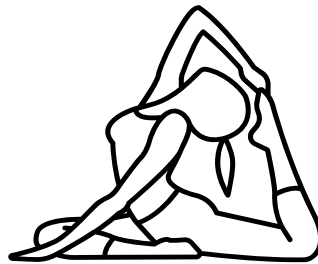
« Il y a une différence entre connaître et arpenter le chemin. »

Andy Wachowski

De la même façon qu'il n'y a pas une définition unique de l'agilité, il n'y a pas non plus une réponse toute faite pour « devenir agile ».

Une organisation n'est jamais 0 ou 100% agile, elle oscille et progresse entre les deux.

A l'instar d'une personne qui fait tous les jours des exercices de souplesse, une organisation ne dit pas d'elle-même, « ça y est, je suis agile ! », elle s'entraîne au quotidien à développer et maintenir son agilité.



Ainsi, loin des « kits prêts à transmettre », nous nous positionnons en facilitateurs et guides. Nous mettons en lumière vos fonctionnements « cachés » et cherchons à susciter de nouveaux comportements dans une dynamique vertueuse.

Nous visons à incarner les principes de l'agilité dans notre accompagnement :

- Favoriser **la simplicité des actions proposées**
- Adopter **l'approche des petits pas** (sécurisation, expérimentation)
- Vous accompagner dans **une autonomie progressive**
- Miser sur **l'intelligence collective**
- Favoriser la mise en mouvement par **des groupes de travail auto-organisés**
- **Se focaliser sur ce qui a marché** pour l'étendre plutôt que sur ce qui est négatif en s'acharnant pour le résoudre
- **Porter l'attention sur le contexte agissant** et les interactions sans cibler les individus
- Considérer l'entreprise comme **un organisme vivant où tout est interdépendant**
- ... Sans oublier **la convivialité** 😊

POUR OBTENIR L'OUVRAGE COMPLET IMPRIMÉ ET RELIÉ, 130 PAGES

Qui contacter ?



Claire-Amélie PETON

Consultante et formatrice

Co-auteur de cet ouvrage

claireamelie.peton@wefeel-consulting.com

06 17 45 83 31

Combien ça coûte ?

Tarif promotionnel à 180 euros TTC

jusqu'au 31 décembre 2016

(frais de livraison inclus).

Prix public : 290 euros TTC

Comment ça marche ?

Livraison dès réception de votre paiement

(chèque ou virement).

Facture fournie avec la livraison et par e-mail.