



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

## Shared leadership in action, agility at scale - A Business game

### Règles du jeu/Game rules



#### Table des matières



<b>Gouvernance partagée en action, agilité à l'échelle - Jeu d'entreprise</b>	<b>2</b>
Contexte	2
Il est temps de réinventer nos organisations	3
Les piliers des organisations NextGen	3
Culture et valeurs	4
Organisations axées sur leur raison d'être	4
Agilité à l'échelle	4
Gouvernance	4
Impact	4
Notre raison d'être chez NextGen	4
A qui s'adresse ce jeu ?	5
Objectifs du jeu	5
Composition du jeu	5
Propositions de jeux	6
Découvrir les organisations à gouvernance partagée	6
Contexte	5
Agenda - Session de 2 heures	5



## Contexte

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.

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 authentique, 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.

Notre conviction est que l'on ne peut pas avoir un impact positif avec un mauvais management et inversement. Désormais, nul ne peut faire l'économie d'adresser les enjeux sociaux et environnementaux.

**Pour gérer cette complexité et cette vitesse croissantes, les organisations ont besoin de nouvelles formes de gouvernance et de nouveaux modes de management.  
Les dirigeants veulent des solutions pour se transformer.**

## 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 organisés 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, notamment par l'organisation d'événements locaux et internationaux, valorise leurs initiatives pour accompagner la transformation de toutes celles qui sont "en chemin".

Avec ce jeu de cartes d'entreprise dédié au leadership partagé, nous vous proposons de plonger concrètement, de manière ludique, au coeur des entreprises "**nouvelle génération**" **focalisées sur leur raison d'être**, qui décentralise l'autorité, favorise l'autonomie, la responsabilité, la transparence et la confiance.

## Les piliers des organisations NextGen

### 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

Gérer la complexité et la vitesse de transformation à travers de nouvelles formes de gouvernances

### Impact

Réinventer des business models prenant en compte les limites planétaires et les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux



---

## Notre raison d'être chez NextGen : "Réinventer le monde du travail pour une performance durable"

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.**

## A qui s'adresse ce jeu ?

Nous avons conçu ce jeu de cartes pour vous, coachs internes et consultants/formateurs externes afin de faciliter vos animations d'équipes sur les enjeux du management.

Il vous permettra de faire comprendre les différences entre le management traditionnel et les nouvelles formes de leadership, plus collaboratives. Les équipes pourront également se positionner entre les versions tayloriennes et quantiques ou X et Y au sens de McGregor des modes de management.

Soyons clairs, nous le disons sans jugement de valeur, car nous pensons qu'il n'y pas de bon ou mauvais management mais un mode de management qui conviendra mieux aux aspirations d'une équipe donnée.

Ce jeu de 60 cartes intègre des règles du jeu qui pourront vous inspirer dans vos facilitations, mais sentez-vous très à l'aise d'imaginer celles qui vous conviendront le mieux !

## 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 :

1. celles qui ont trait à l'Humain,
2. 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 2 heures

#### 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 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 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 feedbacks positifs des deux autres membres du groupe.

Puis permutation des rôles deux fois de suite.

## Second exercice : découvrir les organisations à gouvernance partagée (1 à 2 heures)

### *Introduction (facultatif - 40 minutes à 1 heure)*

Présentation des modèles mentaux à l'œuvre dans les organisations.

Introduction :

<https://docs.google.com/document/d/1XekZA59yvl-QqLVO4VEupBFcYdWvAQLjiMcMxvliu7s/edit#>

Présentation :

[https://docs.google.com/presentation/d/1SINm00MVQKJmzZhl\\_147qb47PrZs-05Y\\_RusEuituqk/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1SINm00MVQKJmzZhl_147qb47PrZs-05Y_RusEuituqk/edit?usp=sharing)

Commentaires de la présentation pour l'animateur :

<https://docs.google.com/document/d/1xyyT3iU17WdN6EXriqnhFNk2aPSdi1ZKKmu-z5uRr3k/edit?usp=sharing>



---

### *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 carte :

- 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 commenté 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 débrieife 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 - A Business game

### Context

We are reaching a turning point in the history of management. We are entering the fast-paced 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 management style inherited from Taylor persists.

Organizations are no longer limited to the search for 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 reinforce the consideration of social and environmental issues related to its activity. Moreover, we can see that, without an authentic *raison d'être*, companies have difficulty recruiting... If we want to keep our talents in our organizations, management must change. We have to make people want to work, including in our day-to-day operations. It is therefore very important to be clear, sincere and factual, and to propose the appropriate mode of governance.

Our conviction is that you cannot have a positive impact with bad management and vice versa. From now on, no one can avoid addressing social and environmental issues.

**To manage this growing complexity and speed, organizations need new forms of governance and new management styles.**

**Leaders want solutions to transform themselves.**

### It is Time to Reinvent our Organizations

Managerial innovation is the key. It is a process of transforming management methods in a sustainable and seamless manner. Managerial innovation is a *raison d'être*, values that are implemented through autonomy, responsibility, transparency and trust.

A company can progressively transform its hierarchical pyramid, by allowing networked teams to be created across the organization, regardless of the hierarchical level of the employees. We are moving from a hierarchical pyramid 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 hierarchy has disappeared, it does not mean that management no longer exists, nor does it mean that leadership is no longer present. On the contrary, there is leadership, management and authority, but organized differently. Employees will have a tenfold increase in commitment, motivation at work and this renewed pleasure at work will spread to the rest of the organization.

### **Towards more agile, more committed, more responsible organizations**

We share the conviction that organizations are evolving towards:

- Organizations being aligned with an embodied Purpose and Culture
- Authority being distributed to unleash everyone's potential
- Implementing collaborative governance
- Being recognizable by a set of self-managed teams
- Applying the principles of agile methods in their daily work.

NextGen promotes their initiatives to accompany the transformation of all those who are "on the way". With this business card game dedicated to shared leadership, we invite you to dive concretely, in a playful way, into the heart of "next generation" companies focused on their raison d'être, which decentralizes authority, promotes autonomy, responsibility, transparency and trust.

## The pillars of NextGen organizations

### Culture and Values

Transcending time, people and organizations around a collective experience that brings value to all stakeholders.

### Purpose-driven organizations

Reconciling growth and the common good for sustainable performance.

### Agility at Scale

Successfully scaling up with the agile mindset and methods.

### Governance

Managing complexity and transformation speed through new forms of governance.



## Impact

Reinventing business models that take into account global limits as well as social, societal and environmental issues

## Our raison d'être and purpose at NextGen: "Reinventing the work place for sustainable performance"

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 organization.**

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 organizations. 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.**

## Who is this game for?

We have designed this card game for you, internal coaches and external consultants/trainers, in order to facilitate your team animations on management issues.

It will help you understand the differences between traditional management and new, more collaborative forms of leadership. Teams will also be able to position themselves between Taylorian and Quantum or X and Y versions of management styles.

Let's be clear, we say this without any value judgment, because we believe that there is no good or bad management, but a management style that best suits the aspirations of a given team.

This deck of 60 cards includes rules of the game that may inspire you in your efforts, but feel free to imagine the ones that will suit you best!



---

## Game Objectives

The game "Shared Leadership in Action, Agility at Scale" aims to raise awareness of new managerial trends among leaders, managers, and team members of profit and non-profit organizations. Luc Bretones, co-author of "L'Entreprise Nouvelle Génération" (The Next Generation Enterprise), looked at leaders in 30 countries who have implemented new forms of governance, re-engaged their workforce around a unifying raison d'être or experimented with a major managerial innovation. In order to transform management and governance methods, it is necessary to be convinced of the limits of traditional methods and the benefits of methods focused on people, mission and meaning.

## Game Composition

The game consists of cards. Each card describes a behavior, a rule specific to organizations.

The cards are of two types:

1. those related to the human being,
2. those related to the organization.

## Game Propositions

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

## Discovering shared governance organizations

### 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 behaviors 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 organizations (1-2 hours)

*Introduction (optional - 40 minutes to 1 hour)*

Presentation of the mental models at work in organizations.

Introduction:

<https://docs.google.com/document/d/1XekZA59yvl-QqLVO4VEupBFcYdWvAQLjiMcMxvliu7s/edit#>

Presentation:

[https://docs.google.com/presentation/d/1SINm00MVQKJmzZhl\\_147qb47PrZs-05Y\\_RusEuituqk/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1SINm00MVQKJmzZhl_147qb47PrZs-05Y_RusEuituqk/edit?usp=sharing)

Presentation comments for the facilitator:

<https://docs.google.com/document/d/1xyyT3iU17WdN6EXriqnhFNk2aPSdi1ZKKmu-z5uRr3k/edit?usp=sharing>

*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 organization cards.



Each member of the pair takes a card and explains why they think it belongs to a shared governance organization (McGregor Theory Y, Quantum, Opal) or a traditional organization (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.