



3 approches du changement

Pour les structures militaire, politique et hyperagile

YVES CAVAREC 

15 octobre 2015

Qu'attendez-vous en priorité aujourd'hui?

- 1. Une méthode concrète de gestion du changement
- 2. Matière à réflexion sur la gestion du changement
- 3. Un atelier interactif autour d'un outil

Ça vous parle?

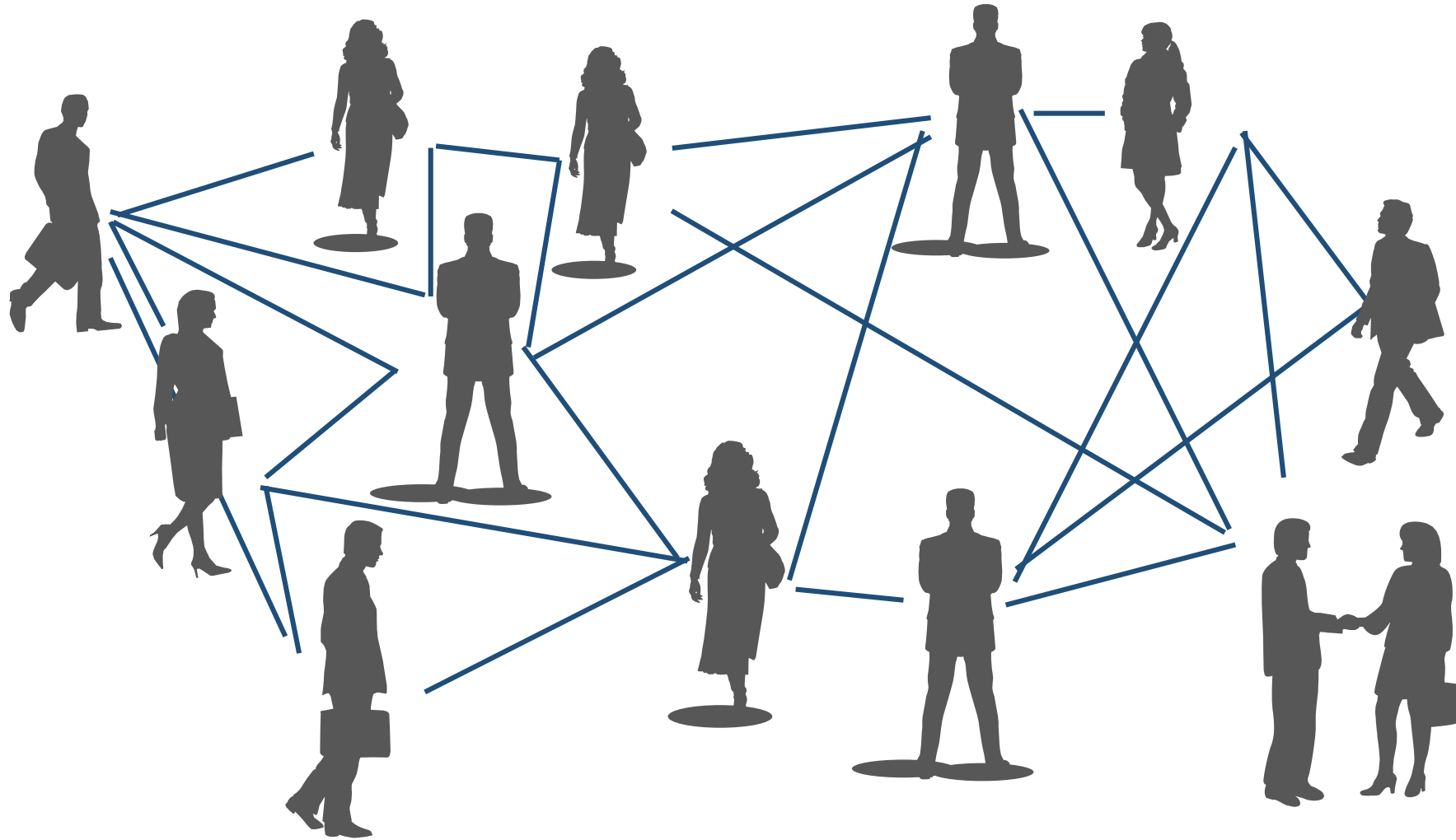
Quels changements vous concernent?

- Une fusion, une acquisition, une réorganisation?
- Un changement de processus, de pratique, de politique?
- Une nouvelle technologie?
- L'entrée sur un nouveau marché ou le lancement d'un nouveau produit?
- Un changement de personnel important tel qu'un changement de direction ou un changement de génération?

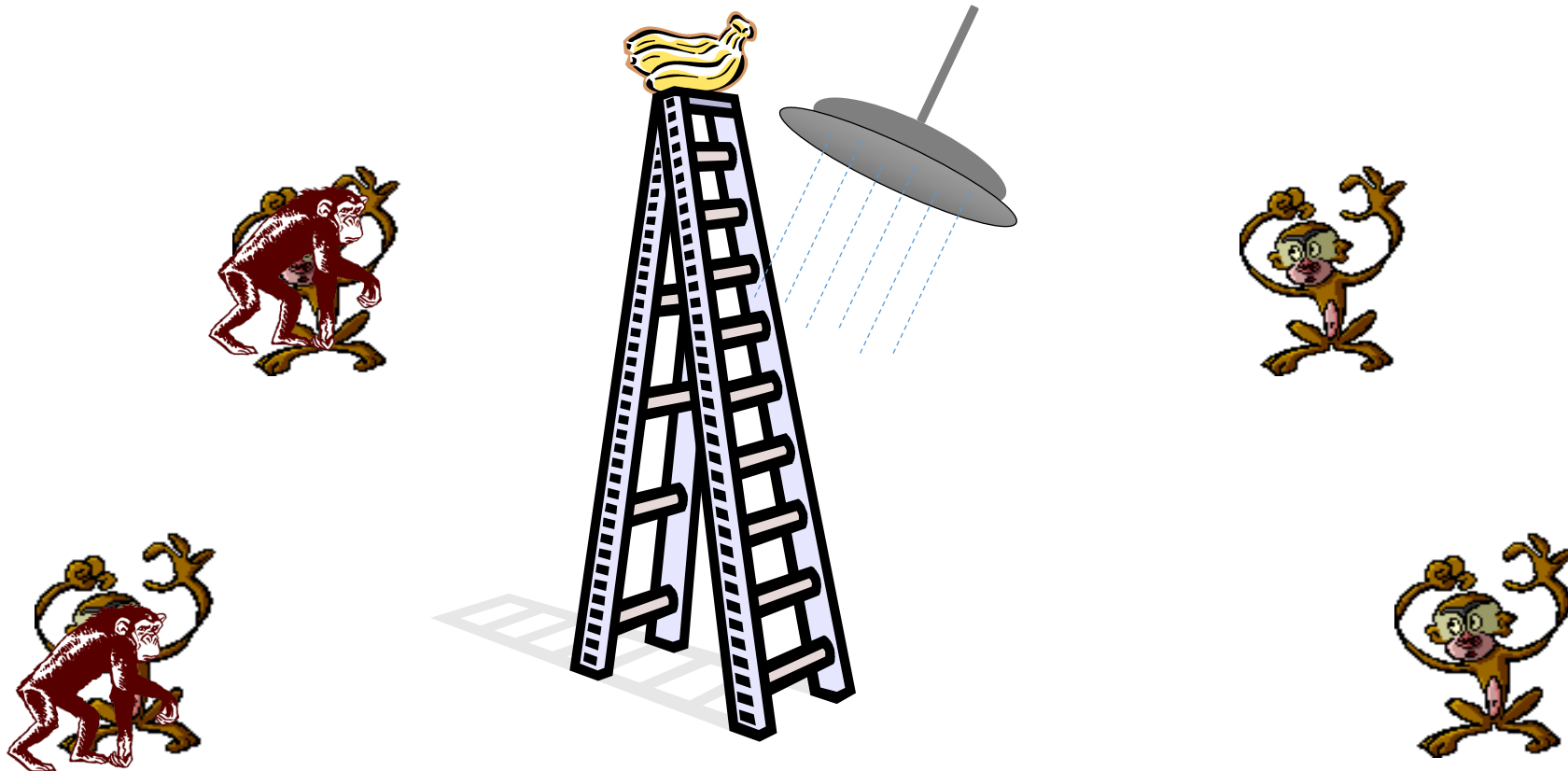


Le changement

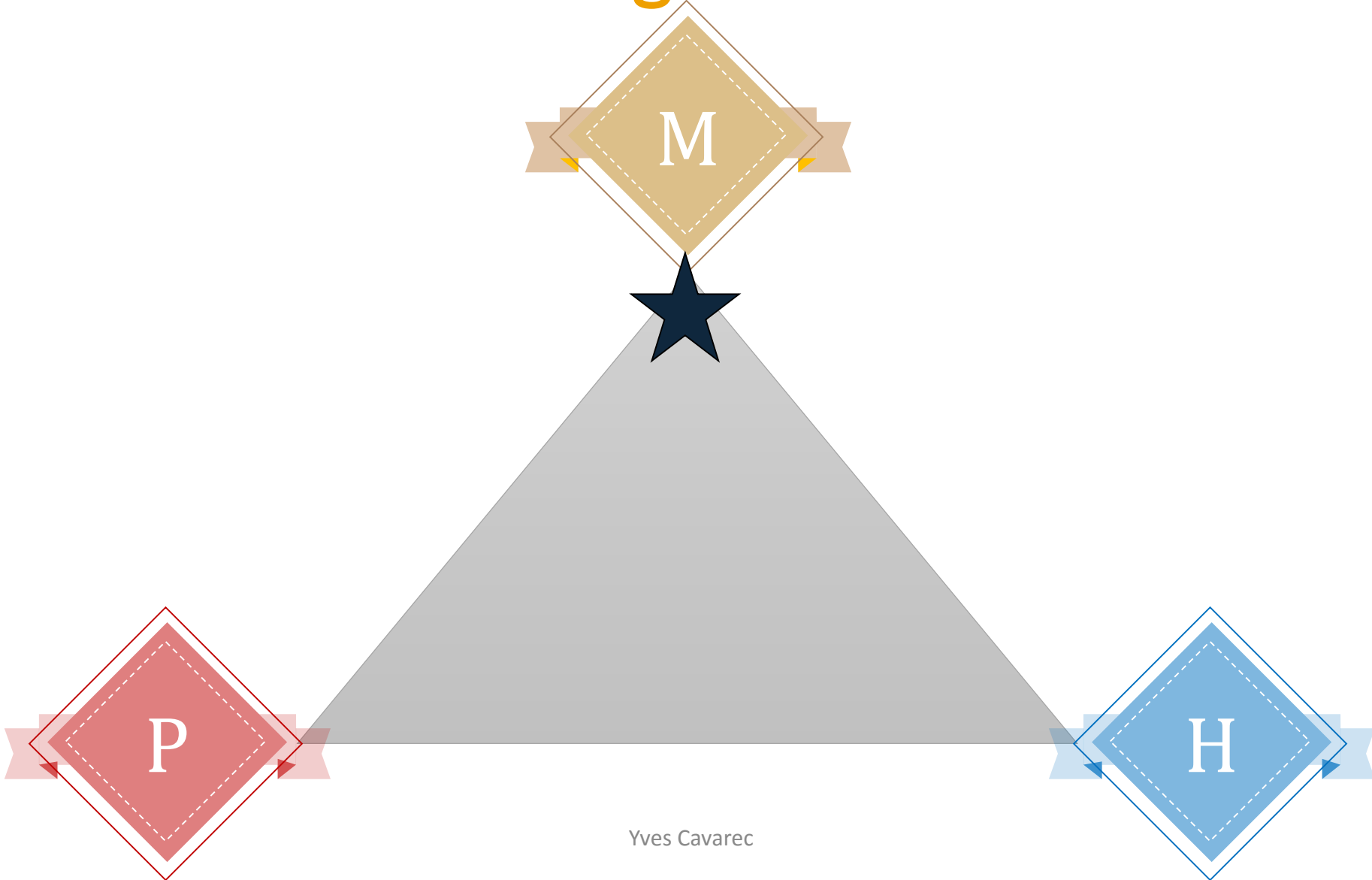
Soft component of organizations



Les conventions



The structure of an organization



Le profil dominant de mon entreprise:

M Dirigeant incontesté. Décisions centralisées.
Autorité et discipline. Tradition.

P Processus standardisés. Progiciels. Indicateur de performance.
Parfois jeux de pouvoir et concurrence interne.

H Esprit d'équipe. Confiance. Liberté et responsabilité.
Transcendance. Enthousiasme.

- Difficile de choisir entre deux (ou entre les 3: M, P et H).
- Ni M, ni P, ni H

Caractéristiques de la structure militaire

- Leaders “né”
- Leaders juste
- Sentiment de sécurité des employés
- Décisions centralisées
- Instructions détaillées
- Autorité et discipline
- Division et standardisation des tâches

Schneider Electric

- 1836: Scheinder & Cie aciérie
- ... armement
- 1945 activités civiles
- 1981: Schneider Electric électricité

Kurt Lewin

- **Dégeler**
 - Éveiller au changement
 - Comparer, mesurer...
- **Changer**
 - Passer à l'action
 - Nouveaux comportements, nouveau regard sur les choses
- **Regeler**
 - Normaliser les nouvelles pratiques
 - Standards, normes, etc.



John P. Kotter

1. Establishing a sense of urgency
2. Forming a powerful guiding coalition
3. Creating a vision
4. Communicate the vision
5. Empowering others to act on the vision
6. Planning for and creating short-term wins
7. Consolidating improvements and producing still more change
8. Institutionalizing new approaches



Gestion des parties prenantes

Objectif	Comment
Officialiser	Communication
Expliquer la remise en cause de gestes du métier (ou l'introduction de nouveaux gestes)	Éducation
Apprendre les nouveaux gestes du métier en sécurité	Formation
Tenir compte de la complexité des gestes du métier	Implication
Aller vite ou limiter l'anxiété	Aide personnalisée
Éviter le rapport de force	Négocier
Imposer son point de vue à l'autre*	Manipuler*
Changer au plus vite, passer en force*	Menacer*

* Incompatible avec le code d'éthique du PMI et l'esprit du PMBOK

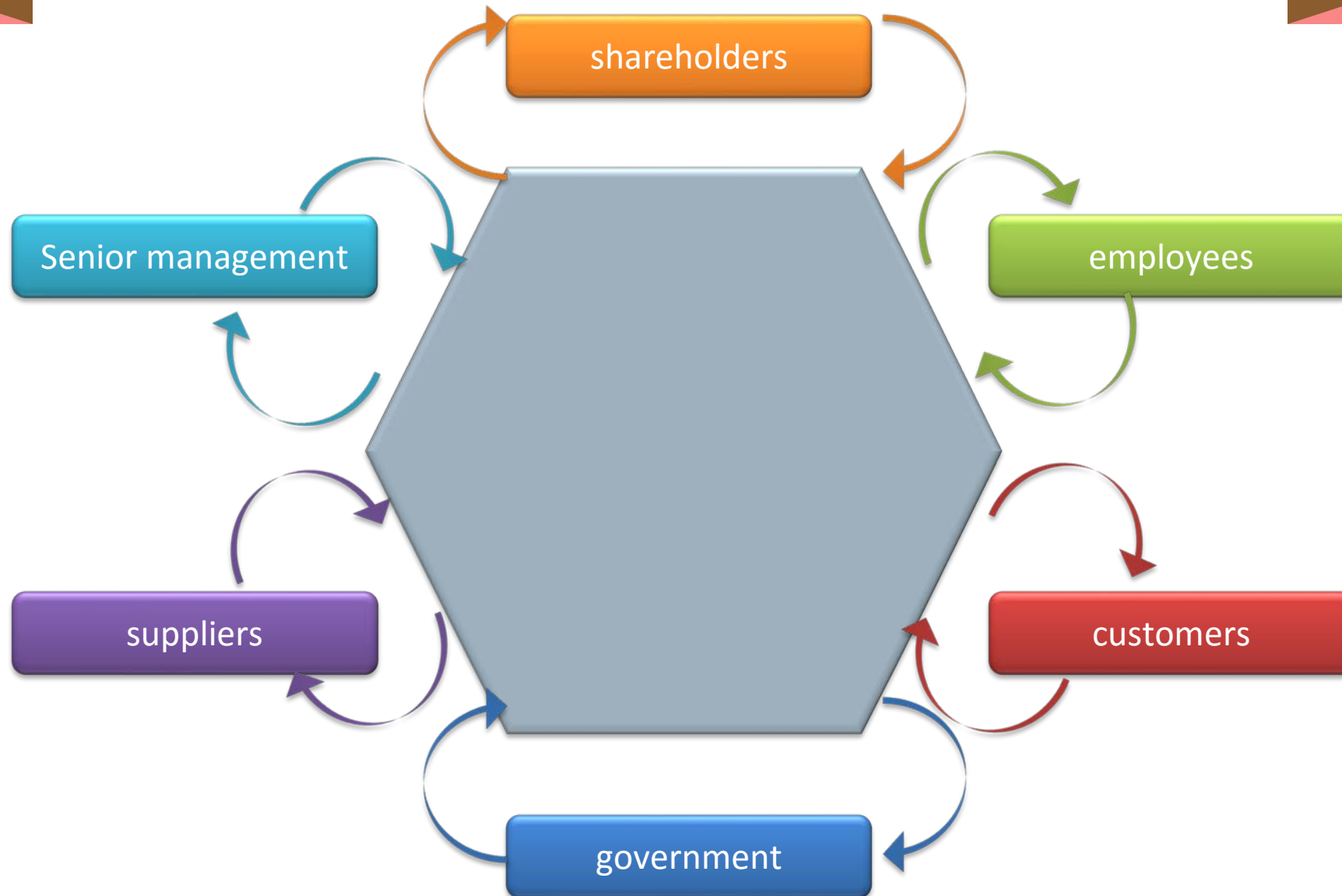
Autres approches

- “Ten Commandments” Kanter, Stein and Jick (1992)
- “Ten Keys” Pendlebury, Grouard, Meston (1998)
- “12 Action Steps” Nadler (1998)
- “Transformation Trajectory” Taffinder (1998)
- “Nine-Phase Change Process Model” Anderson and Anderson (2001)
- “Step-by-Step Change Model” Kirkpatrick (2001)
- “12-Step Framework” Mento, Jones and Dimdorfer (2002)
- “RAND’s Six Steps” Light (2005)
- “Integrated Model” Lepplitt (2006)
- ...

Caractéristiques de la structure politique

- Motivations extrinsèques (carotte et bâton)
- Barrières à l'entrée pour les leaders concurrents: standardisation des processus, communication, diplôme...
- Indicateurs
- Les bonnes initiatives sont requises
- Réseautage
- Concurrence interne

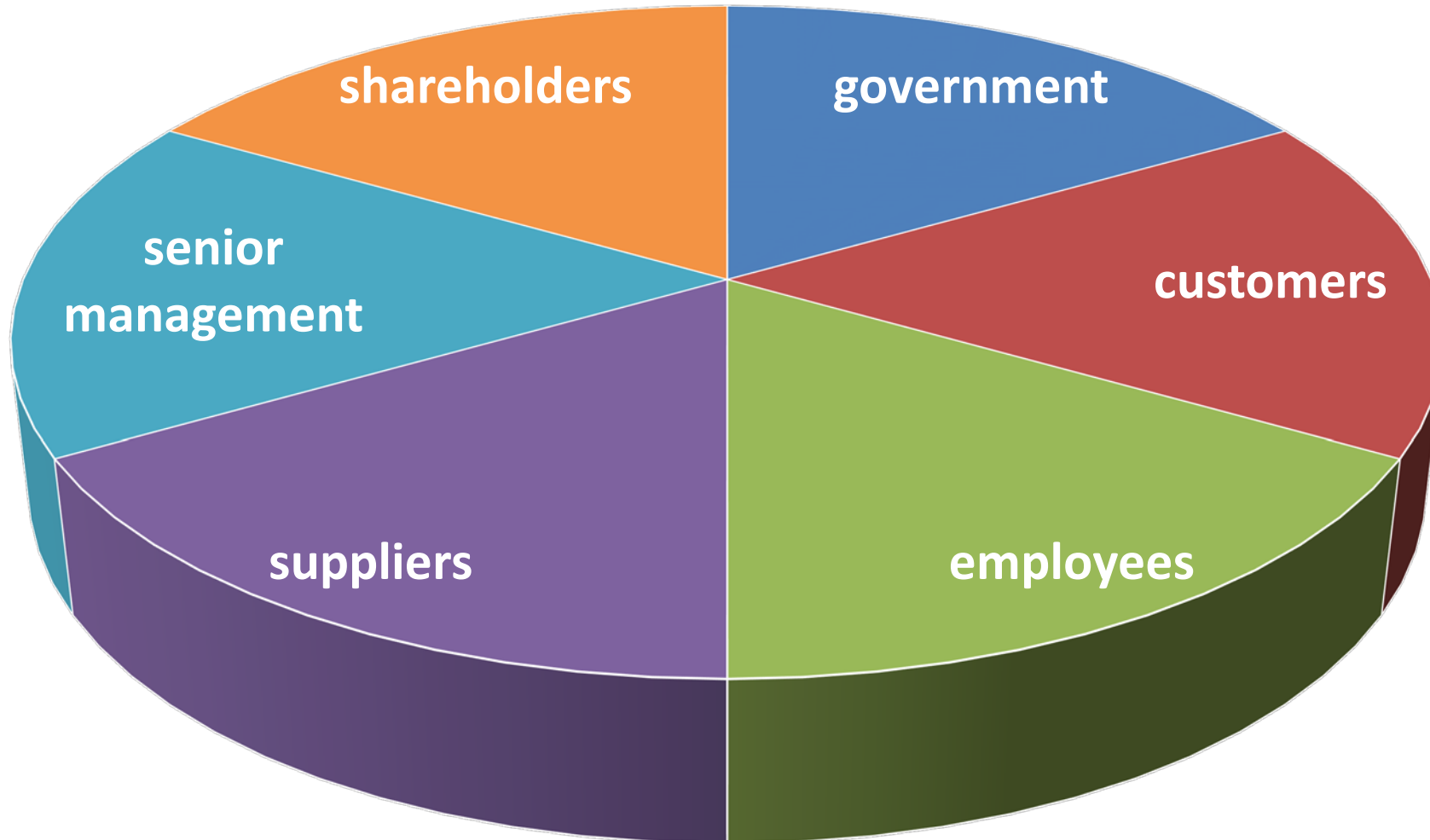
L'organisation



Les ressources échangées

- Money
- Know-how and knowledge
- Goods and services
- Comfort vs stress
- Welfare
- Image
- Power
- Security
- Safety
- Pollution

La théorie du gâteau



Crise mondiale de leadership

- Enron: kept debt off the balance sheets
- WorldCom: inflated assets by \$11b
- Tyco: CFO and CEO siphoned \$150m
- Freddie Mac: \$5b earnings were misstated
- Fannie Mae: earnings were misstated
- AIG: \$3.9b loans booked as revenue
- Lehman Brothers: \$50b loans disguised as sales
- Bernie Madoff: tricked investors \$64.5b
- Saytam: falsified revenue by \$1.5b

Engaged

- **Worldwide: 13%**

- UK: 17%
- Ireland: 16%
- Germany: 15%
- Italy: 14%
- France: 9%
- US: 30%
- Canada: 16%
- UEA: 26%



Source: Gallup: State of the Global Workplace Report 2013

Not engaged

- **Worldwide: 63%**

- UK: 57%
- Ireland: 65%
- Germany: 61%
- Italy: 68%
- France: 65%
- US: 57%
- Canada: 70%
- UEA: 60%



Source: Gallup: State of the Global Workplace Report 2013

Actively disengaged

- **Worldwide: 24%**

- UK: 26%
- Ireland: 20%
- Germany: 24%
- Italy: 18%
- France: 26%
- US: 18%
- Canada: 14%
- UEA: 14%



Source: Gallup: State of the Global Workplace Report 2013

Production

- **Political**
 - Process standardization
 - Norms
 - Rules
 - Standards
 - Resources optimization
 - Lean
 - Control
- **Hyperagile**
 - Responsibility
 - Freedom



Information

- **Political**
 - Information asymmetry
- **Hyperagile**
 - Transparency
Sales, costs, income, wages

Sogilis

- Mission: *build robust software that tends toward zero defect and has low maintenance cost in the long run*
- Values:
 - *Passion for software development*
 - *Technical excellence*
 - *Continuous improvement*
 - *Transparency*
 - + *Happiness at work & Support*

Recrutement

- Base de CV
- Jeudi à 11:40
- 2 recruteurs
- Mettre le candidat au travail
- Les compétences plus que les diplômes
- L'attitude (partage de la mission et des valeurs)

Pas de bureaucratie

- No HR, no internal controller, no quality controller
- No project reviewer
- Employees take the vacation they want
- No executive committee



Initiatives stratégique

- “Je veux travailler en Australie”
- “*Faisons un drone!*”

Change management

- **Political: top down**

1. Plan the ideal future
2. Find the resources that can make it
3. Communicate and overcome resistance to change

- **Hyperagile: bottom-up**

1. Put the right people in the bus first
2. Decide where to go together
3. Trust employees set them free and accountable

Questions

YVES CAVAREC 

www.reussirenequipe.com

06 83 57 74 78
yc@pmskills.eu



PM Skills

réussir en équipe
