



Paroles de PDG

Développer la capacité à changer de nos organisations

Réal Jacob, professeur titulaire

Département Entrepreneuriat & Innovation

<https://www.linkedin.com/in/r%C3%A9al-jacob-3285851b>

HEC Montréal

Codirecteur, Catalytic Mindset, EMBA McGill-HEC Montréal

www.hec.ca/ecole-des-dirigeants

12 janvier 2016

- **Près de 13 000 étudiants**
- **147 nationalités représentées**
- **Plus de 71 000 diplômés - Fondation associée**
- **280 professeurs de carrière dont 40 % internationaux**
- **11 départements d'enseignement**
- **Programmes Certificat, BAA, DESG, M.Sc., MM, MBA, EMBA et Doctorat**
- **Enseignement en français, anglais et espagnol**
- **Première école de gestion en Amérique du Nord avec un cheminement trilingue au BAA**
- **Programme Passeport pour le monde avec 112 universités – le plus important au Canada**
- **6 revues académiques**
- **50 chaires et centres de recherche**
- **École des dirigeants – formation des cadres (6 500 / année)**
- **Première école de gestion en Amérique du Nord à obtenir la triple accréditation EQUIS / AMBA / AACSB**

- <http://www.hec.ca/>

Campus Côte-Ste-Catherine



Campus Decelles



HEC Montréal
La plus ancienne des écoles de gestion au Canada
www.hec.ca

*La première école de gestion en Amérique du
Nord à obtenir la triple accréditation*

The Economist – EMBA
1^{er} au Québec
2^{ième} Canada
Top 30 mondial



www.hec.ca/nouvelles/2013/EMBA_classement2013.html

Forbes 2015 – TOP 11 mondial, MBA 1 an, hors États-Unis

www.hec.ca/nouvelles/2015/le-mba-parmi-les-11-meilleurs-selon-forbes.html

Expansión: MBA Top 40 mondial 2015

www.hec.ca/nouvelles/2015/classement-MBA-AmericaEconomia-2015.html

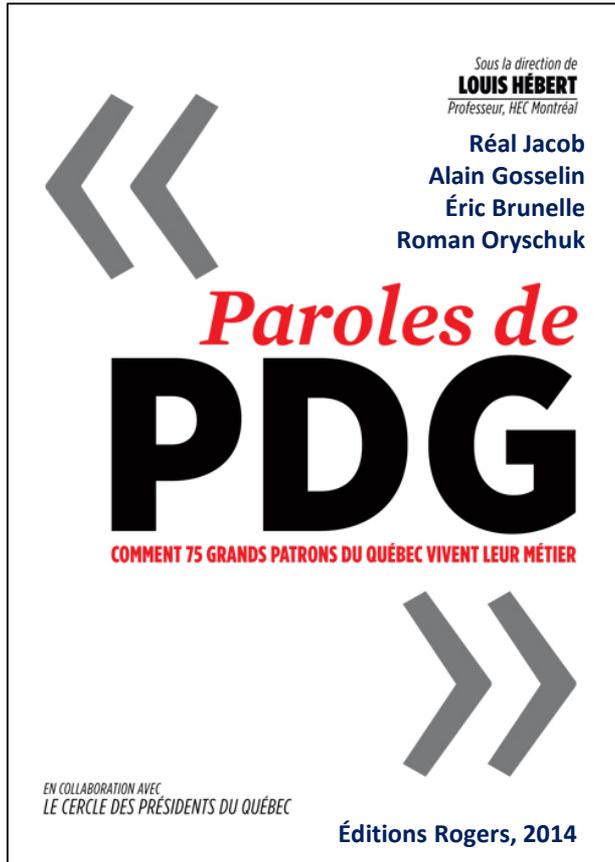
The Economist – MBA Top 100 Mondial 2014

www.hec.ca/nouvelles/2013/MBA_Forbes_Economist_Princeton_Review_2013.html

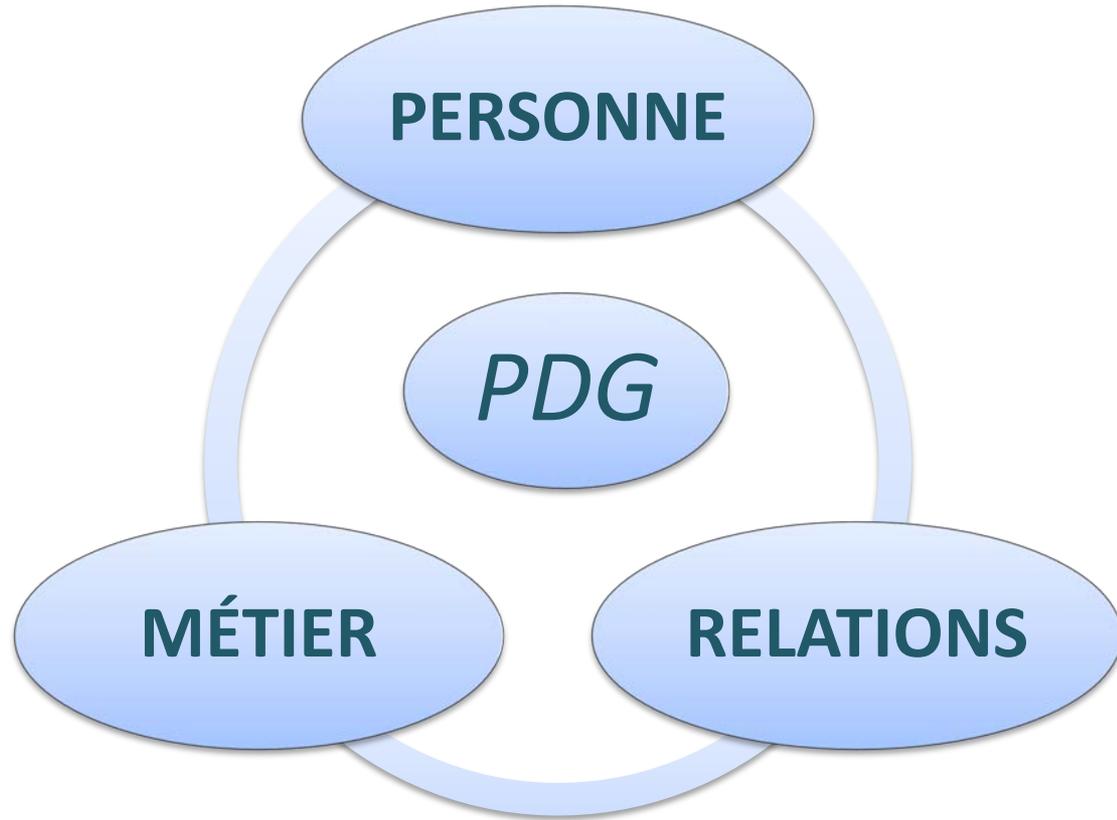
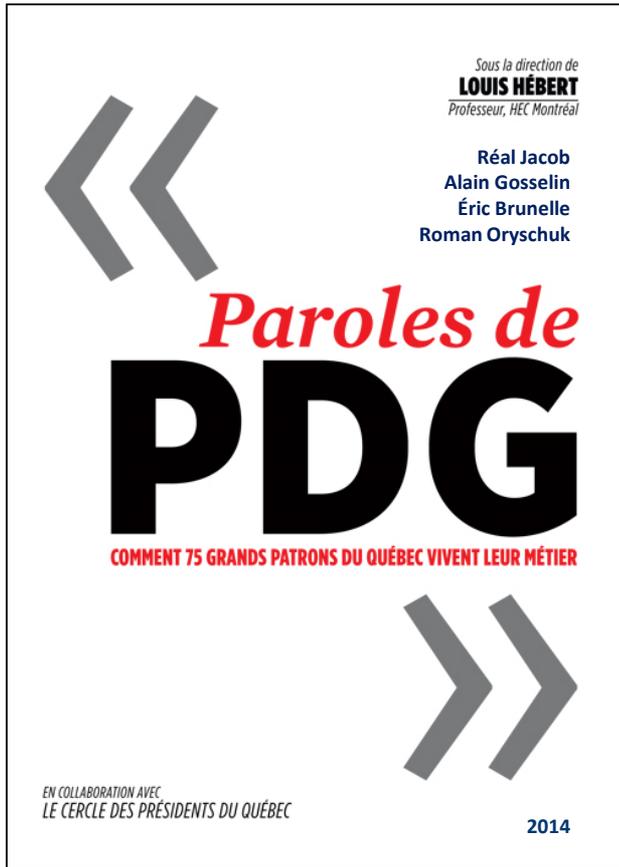
UT – Dallas: TOP 100 mondial en recherche en gestion

www.hec.ca/nouvelles/2008/2008024.html

Un projet et sa courte histoire



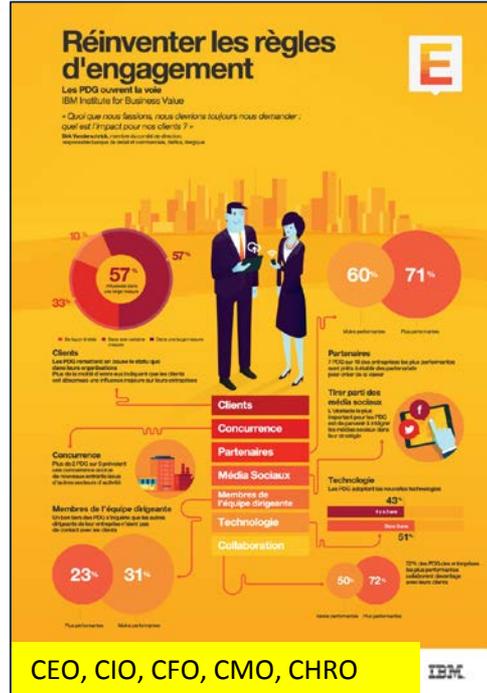
- **2012 - 2013**
 - Une rencontre avec le Cercle des Présidents
 - Collecte de données auprès de 75 PDG
 - Retours – ateliers et séminaires avec les PDGs et membres de leurs équipes de direction
- **2014**
 - Un legs public « Paroles de PDG »
- **2015**
 - Conférences – échanges avec différents groupes de PDGs et de dirigeants d’impact
- **2016**
 - Lancement de l’Observatoire des dirigeants HEC



Ailleurs ... dans la tête des CEOs



www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceo-survey.html



www-935.ibm.com/services/c-suite/series-download.html



CEO Top Challenges 2016

What are the most pressing issues that CEOs say they are confronting to drive business growth?

<https://www.conference-board.org/ceo-challenge2016/>

THE CONFERENCE BOARD

CEO CHALLENGES 2015 – Amérique du Nord

ENJEU	Manufacturier	Services financiers	Non services financiers
1	Innovation	Capital humain	Relations clients
2	Capital humain	Relations clients	Capital humain
3	Excellence opérationnelle	Excellence opérationnelle	Innovation
4	Relations clients	Lois et réglementations	Excellence opérationnelle
5	Développement durable	Innovation	Marque et réputation

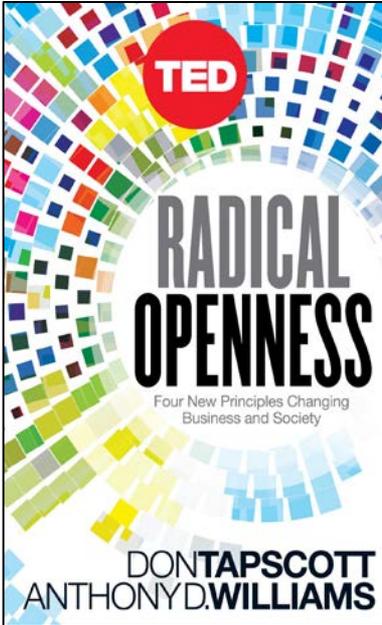
A dramatic, high-angle photograph of a small, white boat with a cabin and a mast, struggling to navigate through a massive, towering wave. The water is dark and turbulent, with white foam from the wave's crest. The sky is dark and overcast, with some light breaking through the clouds. The overall mood is one of intense danger and adversity.

Paroles de PDG

**« Les prochaines années
vont être extrêmement
difficiles à gérer.**

**Et les modèles qu'on a
utilisés dans le passé ne
seront pas suffisants »**

TRANSPARENCE



- Mieux informés
- Plus branchés
- Plus exigeants
- Plus hétérogènes
- Plus critiques



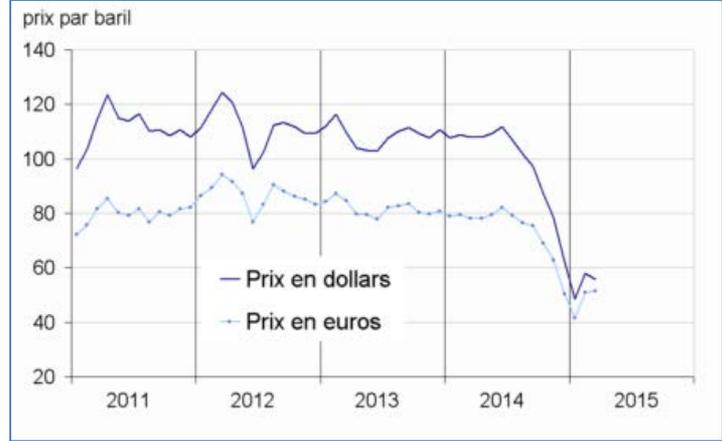
venge
Customer review.



IMPRÉVISIBILITÉ



NETFLIX



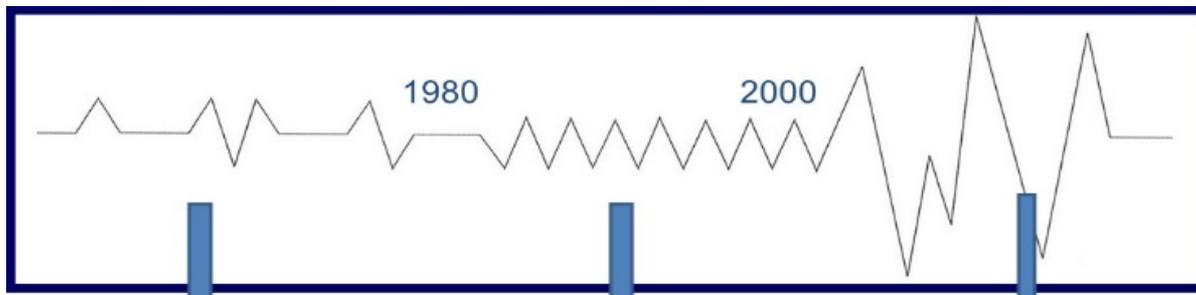


Recharger son téléphone intelligent grâce à la technologie sans fil Qi, simplement en le posant sur un meuble Ikea

« A travers nos recherches et nos visites d'appartements, nous savons que les gens détestent les nœuds de câbles. Ils ont peur de ne pas trouver leur chargeur et d'être à cours de batterie. Notre nouvelle solution, qui intègre la recharge sans fil dans le mobilier, va leur simplifier la vie. »

www.huffingtonpost.fr/2015/03/02/ikea-collection-meuble-chargeur-sans-fil-mobile- n_6784388.html

www.ikea.com/ca/fr/catalog/categories/departments/wireless_charging



Des périodes
de Stabilité
suivies de
périodes de
Changement

Gérer le changement

La constante
c'est le
Changement

Amplitude
Rapidité
Incertitude
Volatilité
=
COMPLEXITÉ

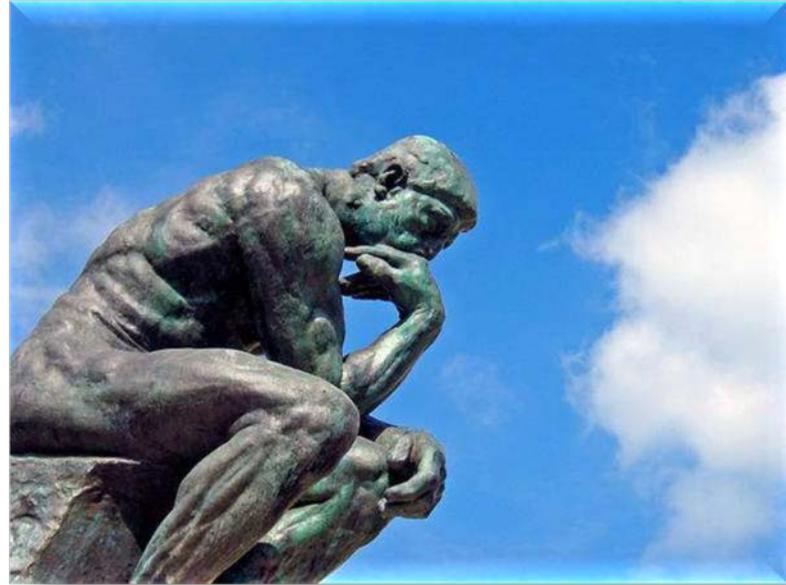
Développer la
CAPACITÉ à CHANGER

La capacité à changer

Trois niveaux de réflexion

- **La capacité à changer du PDG**
- **La capacité à changer de l'Équipe de direction**
- **La capacité à changer de l'Entreprise**

Une grille de lecture et de réflexions



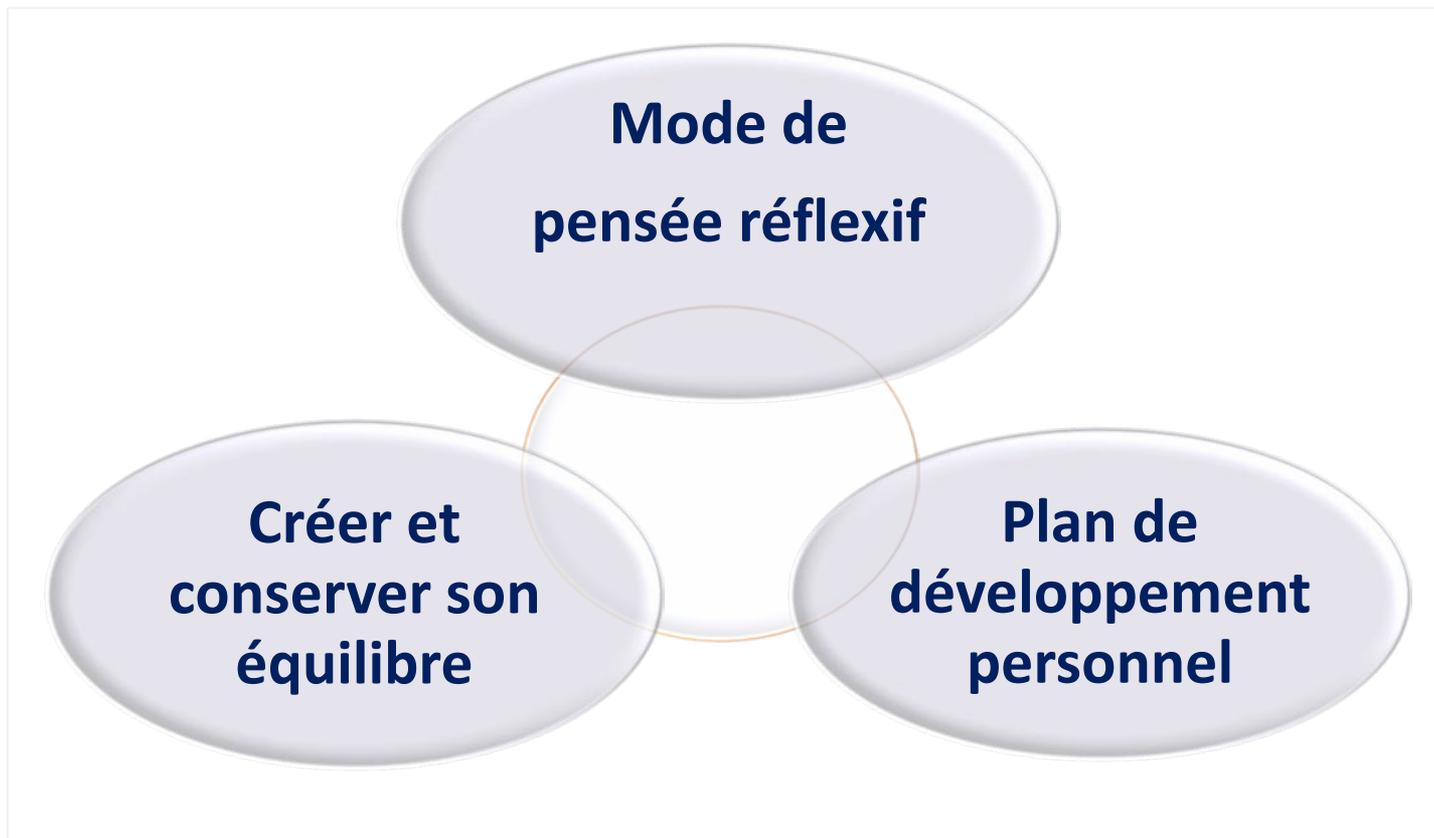
La capacité à changer du PDG

Plateforme web « *Leaders in the 21th Century* » de la société McKinsey, de nombreux témoignages de dirigeants sont résumés de la manière suivante :

« *After years of collaborating in efforts to advance the practice of leadership and cultural transformation, we've become convinced that **organizational change is inseparable from individual change.** Simply put, change efforts often falter because individuals overlook the need to make fundamental changes in themselves »*

Boaz, N., Fox, E.A. Change Leader, Change Thyself. *McKinsey Quarterly*, March, 2014.
www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century

La gestion de soi: trois volets



Mode de pensée réflexif

- **Gestion = pratique = réfléchir sur sa pratique**
- **« On dirige comme on est, avec ses qualités, ses défauts, ses espoirs et ses doutes »**
- **Quelques méthodes**

Paroles de PDG

« Cela m'a vraiment sonné comme individu de réaliser que si je ne grandissais pas comme personne, je ne pouvais pas faire grandir l'entreprise ... j'ai beaucoup travaillé sur ma personne... j'ai été accompagné ... chaque fois que je vis quelque chose, j'essaie toujours de regarder ce que je dois changer pour pouvoir amener l'entreprise ailleurs... Cela a été très significatif pour moi dans ma vie »

Un exemple

L'approche réflexive EMBA McGill-HEC Montréal

Participants

Tous HP

Multisectoriels

Moyenne âge: 41

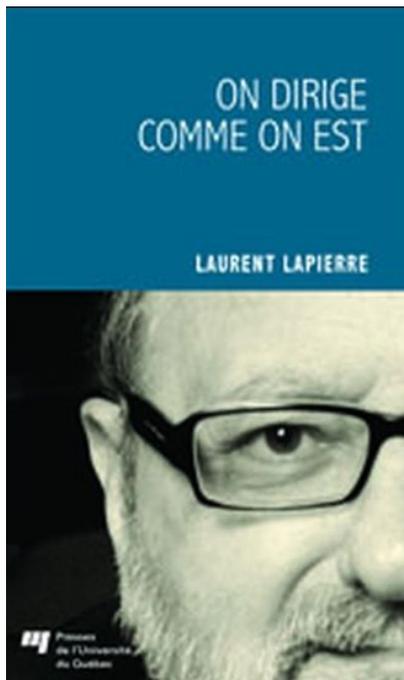


MODULE REFLECTIVE MINDSET

7 jours en résidence autour de 9 paris
(ex: pari de la maîtrise de soi, pari de la lucidité,
pari du prix à payer ...)

TOUT AU LONG DU PROGRAMME

Nouvelles connaissances (professeurs, experts, invités) – **réflexion individuelle** (journal de bord), **réflexion collective** en duo (peer coaching) – partage en sous-groupe (learning team) – **expérimentation dans l'action** en individuel (impact paper, change project, final paper) et en groupe (new business challenge)



Lien vers le livre

www.archambault.ca/laurent-lapierre-on-dirige-comme-on-est-JLI3223902-fr-pr?gclid=CKmNybKmgMUCFcSlaQod3IOAOw

Entrevue La Presse

www.lesaffaires.com/archives/generale/l-essence-meme-de-la-gestion-c-est-le-jugement---laurent-lapierre-professeur-titulaire-a-hec-montreal/544244

Animateur de l'émission Leaders, Canal Argent, TVA

41 entrevues de leaders de tous les secteurs, en ligne gratuitement

<http://chairedleadership.hec.ca/laurent-lapierre-2>

Harvard Business Review (français)

Tombez les masques, soyez vous-même !

www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/03/6535-tombez-les-masques-soyez-vous-meme/

Les angoisses inavouées des dirigeants d'entreprise

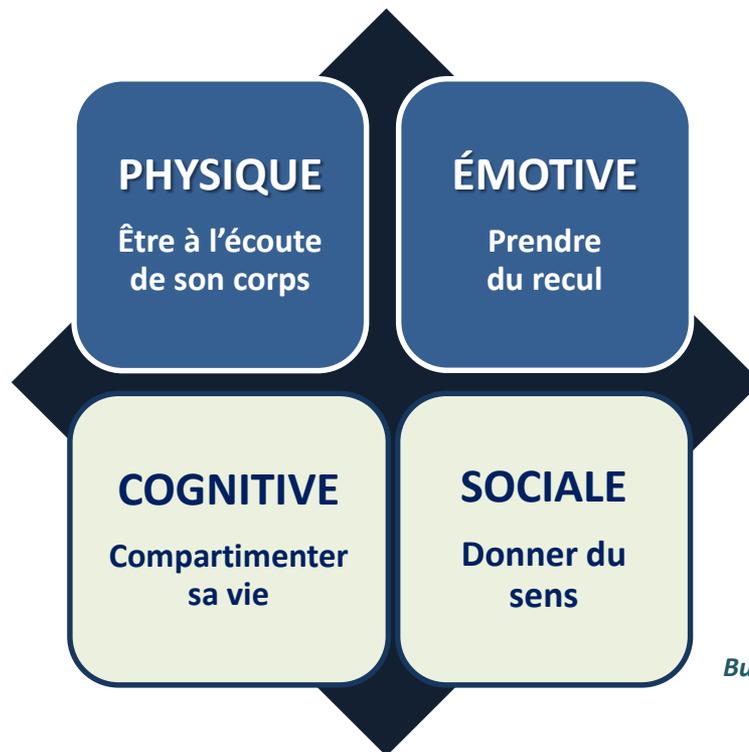
www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/03/6461-les-angoisses-inavouees-des-dirigeants-dentreprise/

Être équilibré, c'est savoir GÉRER SON ÉNERGIE

Tony Schwartz, «Manage your Energy, Not Your Time»,
Harvard Business Review, October 2007, p. 63-73.

Charles A. Czeisler, «Sleep
Deficit: The Performance Killer»,
Harvard Business Review,
October 2006, p. 53-59.

Sylvia Ann Hewlett & Carolyn B. Luce,
«Extreme Jobs: The Dangerous Allure
of the 70-Hour Workweek»,
Harvard Business Review,
December 2006, p. 49-59.



Leslie A. Perlow & Jessica L. Porter,
«Making Time Off Predictable &
Required», *Harvard Business Review*,
October 2009, p. 102-109.

Stewart D. Friedman, «Be a Better
Leader, Have a Richer Life», *Harvard
Business Review*, April 2008, p. 112-118.

L'entreprise a son plan stratégique, le dirigeant a-t-il son plan de développement personnel ?

- **Apprentissage par l'expérience**
 - CA (dépassement, émulation, relations durables)
 - Défis (mandats difficiles, sortir de sa zone de confort)

- **Apprentissage par les relations**
 - Réseaux (pairs – Cercle des présidents, GCEQ, YPO, IDE ...)
 - Inspirateurs (personnes signifiantes; nouveaux filtres)
 - Feedback (personne de confiance; mentor, coach)

- **Apprentissage par formation**
 - Conférences, séminaires, formations exécutives
 - Université d'entreprise
 - Lectures personnelles



www.groupement.ca

<https://www.youtube.com/watch?v=k6bvDXPhrHQ&feature=youtu.be>

- **Près de 2 000 chefs de PME membres** (Québec, France, Belgique, Suisse)
- **Proposition de valeur: Réunir des chefs de PME et leur relève afin qu'ils progressent par l'entraide.**
- **STRATÉGIE PERSONNALISATION**
 - Clubs de partage et d'entraide (mensuel)
 - 15 types de club
 - Coup de pouce Créativité
- **STRATÉGIE CODIFICATION**
 - Espace Groupement
 - Synthèses Chefs en ligne
 - Système Groupement (autour de grandes responsabilités du PDG)



La capacité à changer de l'Équipe de direction

La solitude du dirigeant dans la prise de décision

ET

**le fait que son succès s'appuiera de plus en plus sur
le travail en équipe, particulièrement dans la
transparence et l'authenticité avec et entre les
membres de son équipe de direction.**

L'équipe de direction

Un terrain miné?

« Le manque de cohésion entre ses membres est monnaie courante et peut prendre plusieurs formes : un désintérêt de certains, la langue de bois, un manque de collégialité dans la prise de décision ou encore un travail en silo. »

J. Neatby & P. Rioux (2009)

« Despite the increasing value of team performance down the line, nonteam behaviors continue to prevail at the top. » Katzenbach (1998)

« One of the central myths of management is that a senior management team makes the major decisions ... The reality is that they are typically made by the CEO. » Frisch (2012)



L'équipe de direction

Son utilisation pour le PDG

- Ne pas être pris par surprise – connaître la vraie situation dans l'entreprise
- Bénéficier de la diversité des points de vue des perspectives pour tester vos idées, vos solutions
- Préciser les enjeux, déterminer les priorités
- Décider ensemble des stratégies, des plans, des objectifs
- Aligner les mandats de chacun sur la mise en œuvre
- Arbitrer les différends et les tensions
- Collaborer pour briser les silos



L'équipe de direction

Les frustrations des PDG

- L'ambiguïté de la raison d'être de l'équipe
- La pression et la politique autour des dossiers
- L'absence de normes claires sur la performance de l'équipe
- La dualité du rôle expert (BU - Fonction) / généraliste (mini-PDG)

- Les égos, les personnalités fortes
- L'absence de sentiment de responsabilité collective
- Les différends et les tensions non constructives entre les membres de l'équipe
- La fonctionnement en silos, une absence de collaboration



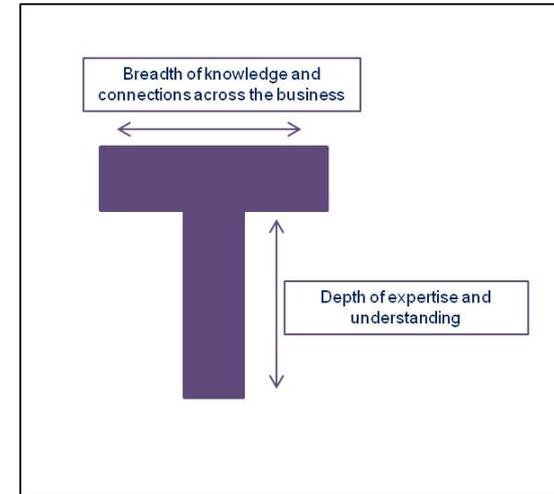
L'équipe de direction

Développer sa dynamique selon les PDG

- Développer une relation de proximité
- Favoriser un travail d'équipe
- Aligner chacun avec le plan d'affaires
- Créer une cohérence avec les valeurs
- Développer leur talent
- Valoriser un mode de pensée en T
- Mieux soutenir les « Passages » de gestion

Mieux soutenir les « Passages de gestion »

<http://sed-efca.org/wp-content/uploads/2013/05/Leadership-Pipeline-by-Charan-Drotter-and-Noel.pdf>



LEADERSHIP en T des membres

www.forbes.com/sites/#/sites/andyboynton/2011/10/18/are-you-an-i-or-a-t/



Pistes de réflexion

La dynamique de l'équipe de direction

- Notre équipe de direction, est-elle réellement une vraie équipe ? Sommes-nous à la même place quant à l'intérêt supérieur commun de l'entreprise ?
- Comment avoir des débats « constructifs » au sein de l'équipe de direction ?
- Quelle est notre approche de fonctionnement ? Une prise de décision en équipe ou une série de « un à un » devant tout le monde ou « *on the side* » ?
- Quelles discussions devraient être réservées au comité de direction ?
- Est-ce que comme PDG ou cadre supérieur je consacre assez d'énergie à la consolidation de l'équipe de direction ?

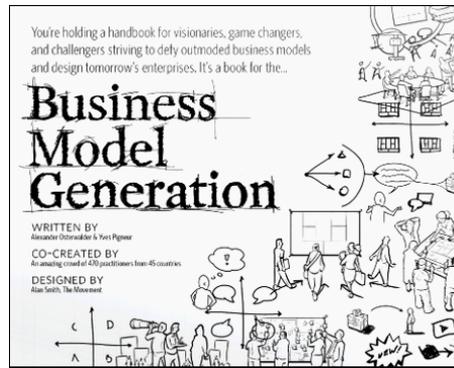
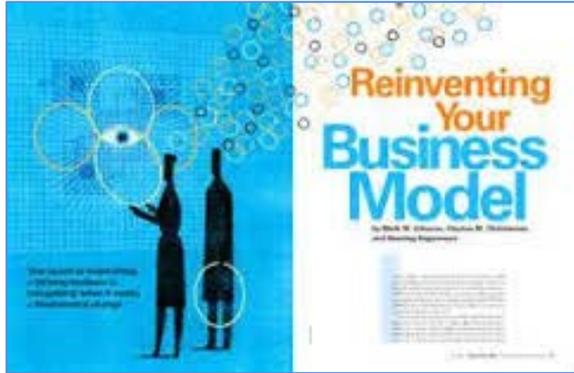
Pour alimenter la réflexion

- Katzenbach, J.R. « Why nonteam prevails at the top », in *Teams at the Top*, Harvard Business School Press, 1998, p. 41-63.
- Neatby, J., Rioux, P. Comment faire progresser des équipes de direction . *Gestion*, vol.34, no.2, été 2009, p. 84-92.
- Frisch, B. *Who's in the Room?*, Jossey-Bass, 2012.

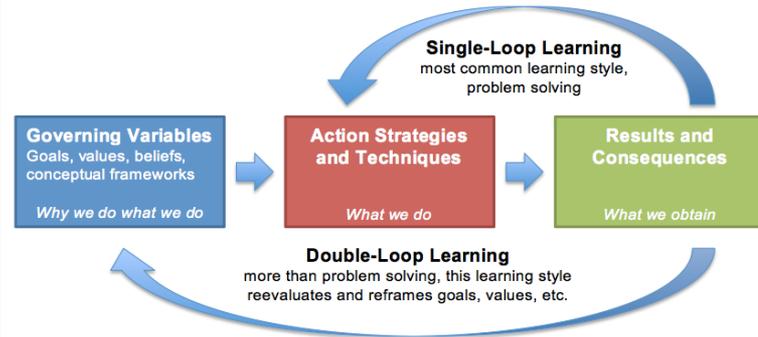


La capacité à changer de l'organisation

Quelles capacités: on en a retenu 5



KEY PARTNERS Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	KEY ACTIVITIES What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	VALUE PROPOSITIONS What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	CUSTOMER RELATIONSHIPS How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	CUSTOMER SEGMENTS For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?
		KEY RESOURCES What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	CHANNELS Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?	
COST STRUCTURE What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?			REVENUE STREAMS For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?	



<https://www.youtube.com/watch?v=C9Nv>

www.businessmodelgeneration.com

www.hec.ca/nouvelles/2014/HEC_Mtl_Mag_Dialogue_YvesPigneur.html

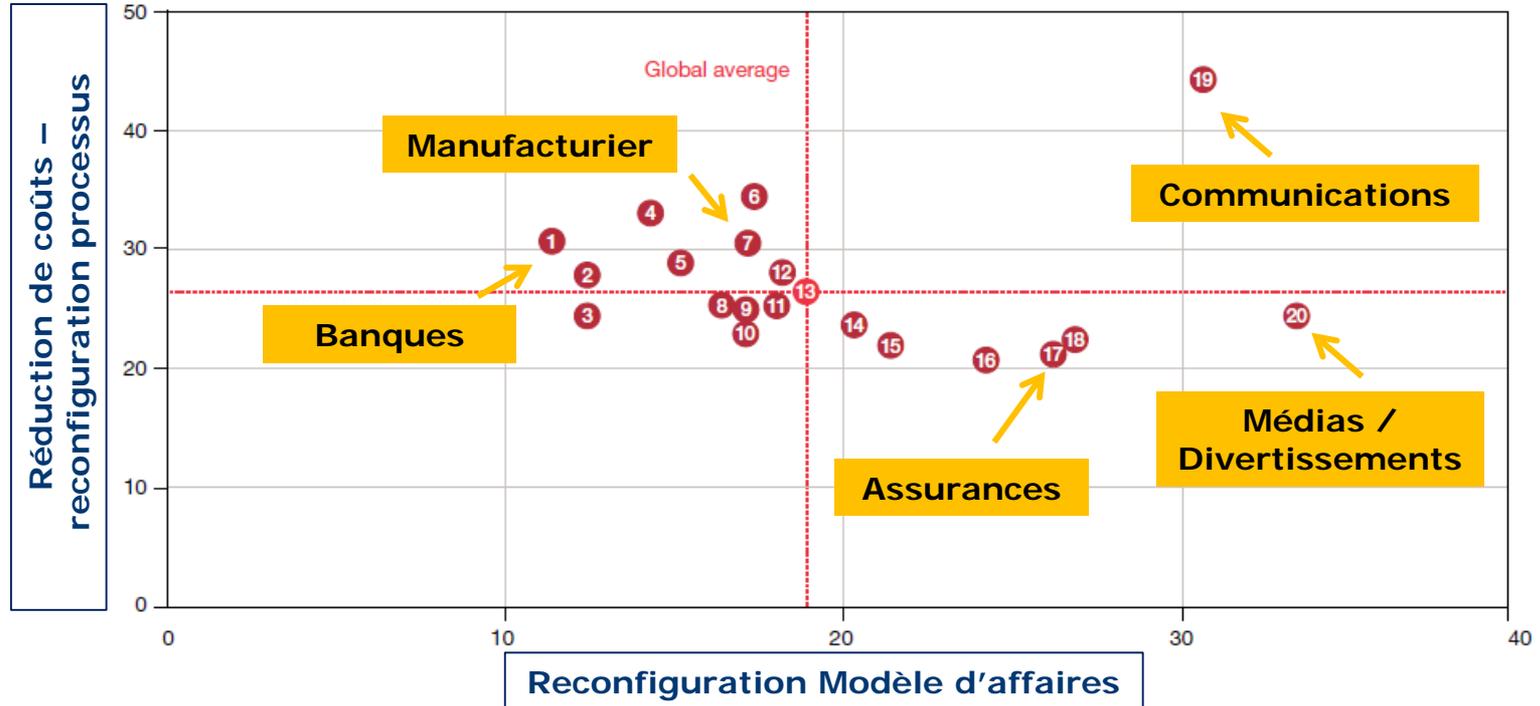


Portfolio – stratégies d'innovation

Comparaison 20 industries

15^{ième} enquête mondiale annuelle, *Delivering Results*.

Growth and Value in a Volatile World, 1 258 CEO, 2012.



<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf>



Tough questions about rethinking capabilities

What do your customers really value, and how do your organisation's differentiating capabilities deliver that value ? **CAS STEELCASE CAS ARTOPEX**

How are you learning from other industries to solve customer problems in your own industry ? **CAS MOSAIC**

Are you considering how your organisation's key strengths can be leveraged to solve customer problems in other industries ? **CAS UBISOFT**

What business are you really in ? **CAS TOM SHOE**

Source: www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/index.jhtml

COGNITIF

Environnement de travail

ÉMOTION

PHYSIQUE



Principes Design
Collaboratif
Bien-être
Mobilité
Créativité ...

Steelcase



www.steelcase.com/insights/360-magazine/making-distance-disappear



Nouvelle proposition de valeur:

Fabriquer un meuble à **PROPOSER** **UN STYLE DE VIE**

- Développer l'accompagnement personnalisé du client (plateforme web interactive)
- Valorisation de la fonction design (industriel, graphique, technique)
- Innovation: 1 nouveau produit / trimestre R / D
- Certification environnementale
- Raccourcir les délais de livraison: 8 semaines à moins de 12 jours (JIT)
- Maitriser la fabrication flexible





**Interdisciplinaire
Intergénérationnel
Intersectoriel**



5 @ 8 créatifs



**Recherche-action (ex):
Projet HERITAGE**



Séminaires, articles, livres



**Enseignement BAA, M.SC,
MBA et projets supervisés**

**Partenaires académiques (UK, France, Japon,
Canada, Espagne, Finlande, USA, Belgique)
UoT, ETS, École Polytechnique, Mines Paris
TECH, SKEMA, BETA, Alto ...**

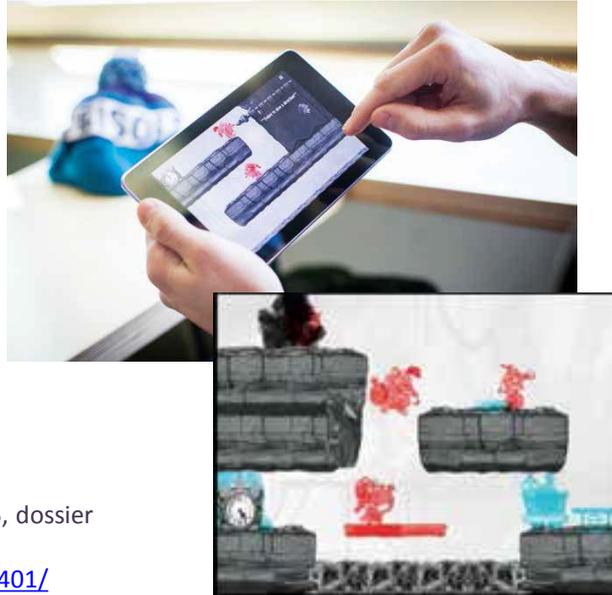
**Écoles d'été Montréal /
Barcelone, Strasbourg, Sao-
Paulo, Bangkok, Grenoble ...**

<https://mosaic.hec.ca>





« Depuis plusieurs années, je cherche comment les univers d'Ubisoft peuvent bénéficier à d'autres industries, précise Mathieu Ferland, producteur de jeux. Comment notre savoir-faire et nos technologies pourraient-ils nous ouvrir d'autres marchés ? »



Dig Rush exerce le cerveau des patients à utiliser les deux yeux grâce à la perception de contrastes de rouge et de bleu au moyen de lunettes stéréoscopiques.

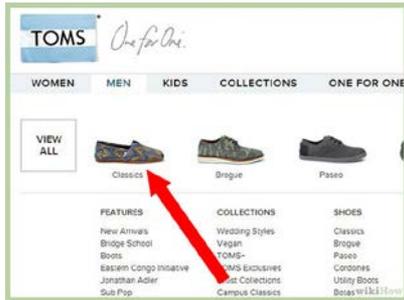
Ubisoft – McGill – Amblitech

Source: Gestion, septembre 2015, dossier thématique Collaboration.

www.revuegestion.ca/magazine-401/

TOMS

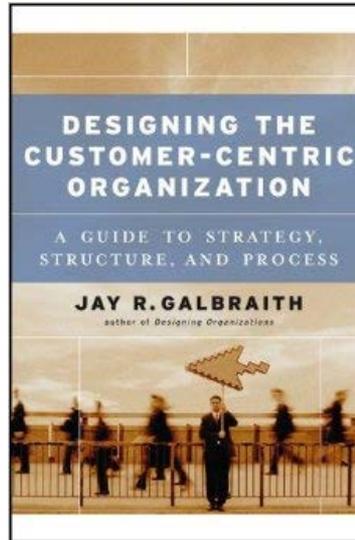
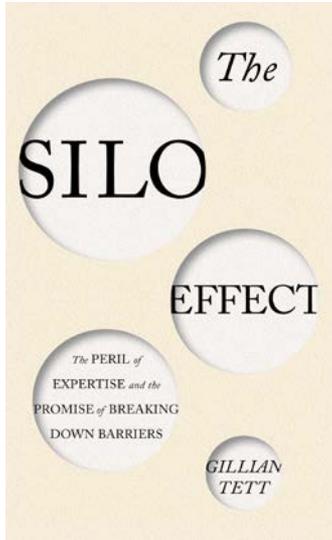
One for One



BE THE **FIRST TO KNOW**
Style Advice, Trends, Events & More

www.toms.ca/tribe

2



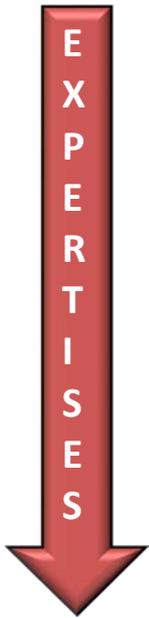
CRÉATION DE VALEUR CLIENT

CULTURE CLIENT

GESTION EN MODE TRANSVERSAL

MODE DE PENSÉE PROCESSUS

SYSTÈME
SANTÉ
AVANT

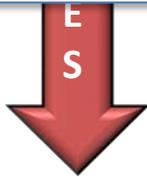


PRÉVENIR

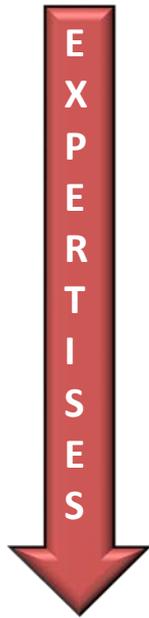


EX

**Que nous disent les
données probantes ?**



GUÉRIR

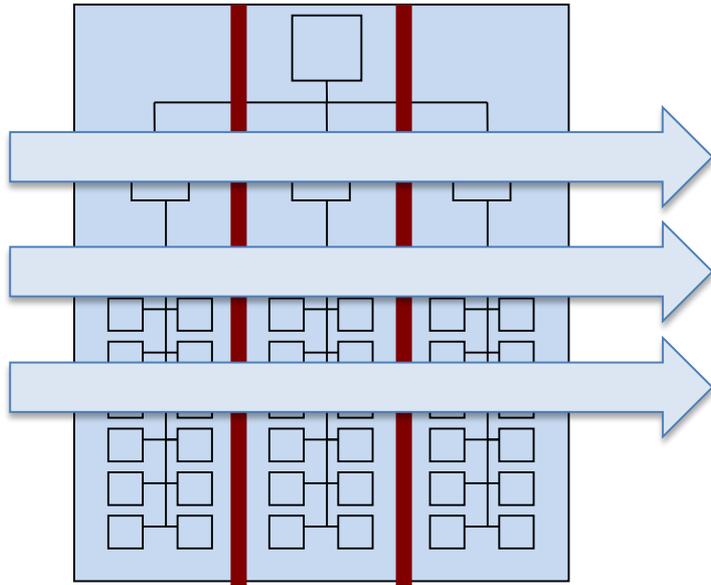


SOUTENIR



« Dans un contexte sociétal propice à un important changement de paradigme dans le rapport entre les patients et leurs milieux cliniques (augmentation considérable des maladies chroniques, non-observance très élevée des traitements, accès du grand public aux connaissances médicales, croissance des enjeux liés à la sécurité des patients, nécessité d'une plus grande autonomie des patients, etc.), la **Direction collaboration et partenariat patient (DCPP)** a pour principal objectif d'orchestrer une transformation profonde de la philosophie et des modèles de soins et services à partir d'une vision innovante du partenariat qui lie le patient et les intervenants de la santé dans le cadre du processus de soins »





RADIO | TÉLÉVISION | INTERNET



« Agile companies have both **High strategic responsiveness** and **High organizational flexibility** »

Revue STRATEGY + BUSINESS – Boston
Consulting Group / PwC, 16 mars 2015

Organisational agility: How Business can Survive and Thrive in Turbulent Times

www.eiu.com/site_info.asp?info_name=orgagility&page=noads

Competing through Organizational Agility

https://www.mckinseyquarterly.com/Competing_through_organizational_agility_2488

Organisational agility:

How business can survive and thrive
in turbulent times

Outil - diagnostic

What are the critical traits of an agile business? Select up to three
(% respondents)

Rapid decision-making and execution

Processus 61

A high-performance culture

Valeurs - Performance 44

The ability to access the right information at the right time

Processus 34

Accountability and credibility

Performance 34

Flexible management of teams and human resources

Pratiques RH – style de gestion 31

Decentralised or “flat” management reporting structure

Structure 29

Lean operations

Processus 22

Continual process improvements/Six Sigma

Processus 17

Unified/flexible application infrastructure

Processus 9

Other

2

Source: Economist Intelligence Unit survey, January 2009.

www.eiu.com/site_info.asp?info_name=orgagility&page=noads



« Quand tu regardes les pressions venant de la gouvernance corporative, il faudrait que tu fasses tout « selon le livre »... Si on ne veut pas de risques, on ne sera pas en business : on va liquider la compagnie et on va acheter des obligations »

« Le PDG doit avoir le courage de prendre des décisions de plus en plus rapidement, donc, avec de l'information de plus en plus imparfaite. Il ne faut pas être perfectionniste parce que si on attend d'avoir l'information trop parfaite, il va être trop tard »

« J'ai dans mon équipe des personnes à qui je dis souvent qu'elles font trop d'études, trop d'analyses et qu'elles se posent trop de questions avant de se faire une tête. A un moment donné, il faut que tu fasses confiance à ton instinct »



« L'information est disponible mais il n'est pas facile de distinguer le vrai du faux, d'identifier l'information importante, significative, de détecter l'essentiel ...
Les analyses sont de plus en plus difficiles »

« Le temps de décision est plus court alors qu'en même temps il faut, devant l'abondance de l'information, des données, apprendre à prendre le temps de comprendre »

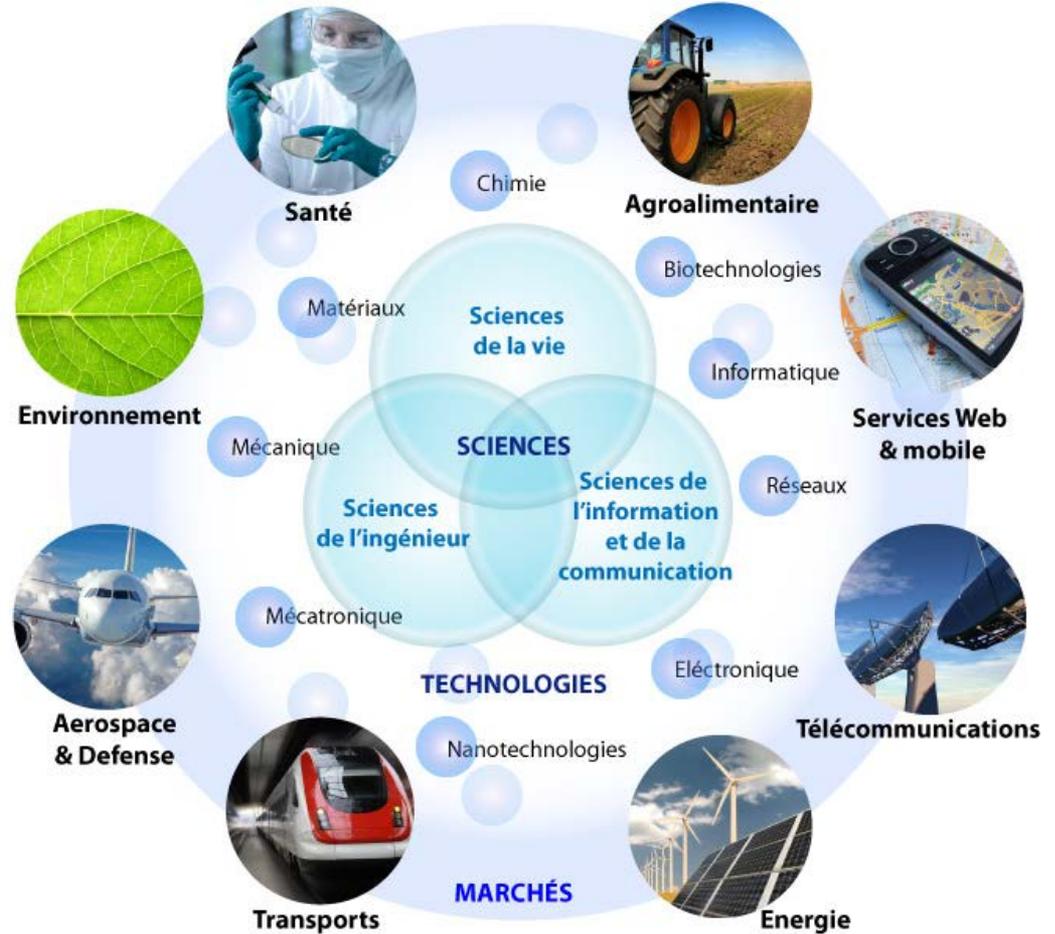
« Chaque semaine, à notre comité de direction, premier point : quels sont les facteurs externes qui ont changé la semaine dernière, qui ont un impact sur notre organisation? Donc, une menace, une opportunité.
Chaque semaine »



SIGNAUX FAIBLES INTACT LAB



SIGNAL FAIBLE VEILLE – VOIR AU-DELÀ



<https://www.youtube.com/watch?v=gJFxcaIVYyw>

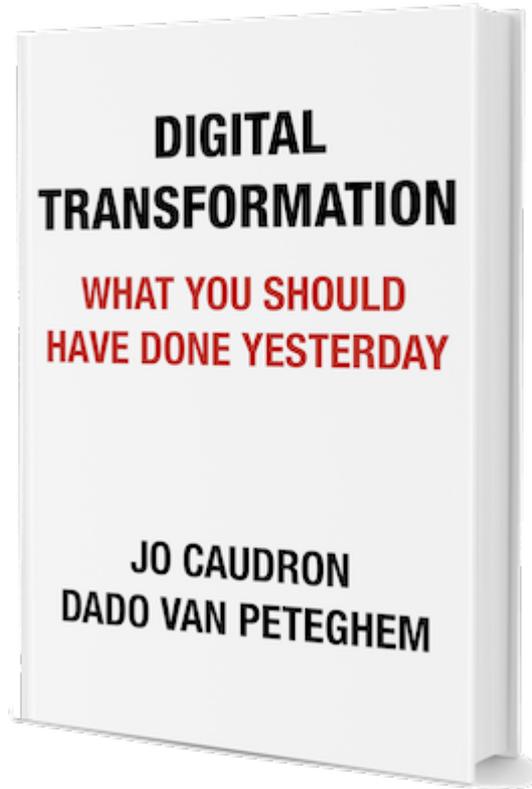
OUTIL DE VEILLE

SIGNAL FORT et FAIBLE

**PERSONNALISATION DES
RÉFÉRENTIELS DE
CONNAISSANCES SELON
VOS INTÉRÊTS**



<https://flipboard.com>



**UN NOUVEAU CHAMP DES
POSSIBLES**

**LES NOUVELLES TECHNOLOGIES
ET LEURS USAGES**

**LES IMPLICATIONS DU POINT DE
VUE DU MANAGEMENT**

L'économie digitale, numérique

- Enquêtes 2004 à 2012 IBM CEO Survey Priorities: les facteurs technologiques sont passés du sixième au premier rang entre 2004 et 2012.
- Enquête mondiale CEO Survey PWC, 2013: 88% des CEO canadiens indiquent que la technologie est l'un des facteurs les plus déterminants sur l'évolution de leur entreprise pour les cinq prochaines années.

« On est rendu dans une autre révolution qu'on appellera peut-être la révolution de la connectivité humaine... On est dans un autre cycle qui est en train de transformer de façon importante la société, l'environnement, le monde dans lequel on vit »

DIGITAL ENTERPRISE - McKinsey
www.mckinsey.com/insights/digital_enterprise

Une nouvelle manière de ...(ex.)

- **Commercer**
 - B t C
 - B t B
 - Consommateur M
 - Expérience client
- **Fabriquer**
 - Chaîne de valeur virtuelle
 - Personnalisation de masse
- **Partager - renouveler**
 - Collaborer en réseau
 - E-participation
 - Communauté de pratique
- **Apprendre**
 - e-learning / blended-learning
 - MOOC
- **Se soigner**
 - Dossier patient partagé
 - Humanisation des soins
- **Vivre en collectif**
 - Services aux citoyens
 - Cité intelligente
 - e-démocratie ...

Exemples usages Twitter

http://images.businessweek.com/ss/09/10/1006_twitterville/3.htm



- **Sodexo: recrutement**
- **Comcast: support à la clientèle**
- **Dell: ventes produits usagés**
- **Hôpital Henry Ford: suivi d'une opération en temps réel**
- **Starbuck: conversation Global Café**
- **Ford: gestion de la réputation**
- **Home Depot: alerte support clientèle ouragan**

Business 2.0: an interactive feature
USAGES TECHNOLOGIQUES

www.mckinsey.com/tools/Wrappers/Wrapper.aspx?sid={D582D6EB-2CC7-45F0-8BD5-49464985E816}&pid={52FA595C-7E8B-401F-9FEF-3E4096867DBC}

« Le recours aux communautés virtuelles de pratique représente l'une des approches les plus performantes de partage de bonnes pratiques entre les unités d'affaires. Parmi les entreprises les plus citées concernant la maîtrise des CoP, l'on retrouve les sociétés Areva, BP, Banque Mondiale, Bearing Point, Caterpillar, Chevron, McKinsey Consulting, Philips, Schlumberger...

Tout récemment, nous avons été en mesure d'apprécier la puissance des communautés chez **Schneider Electric**, une société mondiale de 170 000 employés où plus de 24 000 d'entre eux sont membres de **140** communautés de pratique au sein d'un réseau appelé **Community@Work is**. Ces communautés touchent **76** secteurs affaires, **60** domaines fonctionnels et **8** opérationnels. L'analyse du ROC (*return on collaboration*) est par ailleurs très probant autant du point de vue de l'engagement, que de la participation et de l'efficacité »

Jacob, R., Auger, C. La mise en œuvre de la collaboration organisationnelle. *Gestion*, 40 (3), automne 2015, p. 72-76.

Jacob, R., Poitras, J. Travailler en mode collaboratif: pour aller plus loin. *Gestion*, 40 (3), automne 2015, p. 54-59 (en collaboration avec L. D'amours).

La chaîne de valeur TALENTS

Attraction

Socialisation

Développement

Rétention

**COMMENT OFFRIR UNE NOUVELLE PROPOSITION DE VALEUR,
GRÂCE AUX NOUVEAUX USAGES
DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ?**

HR processes and gaming application - 2015

https://www.accenture.com/t20150708T060458_w_/id-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-Future-of-HR-Digital-Radically-Disrupts.pdf

Pourquoi le virage numérique

- Pérennité de l'organisation
- Différenciation dans un marché de commodités
- Attraction des meilleurs employés

Chaine de valeur

- Le numérique en prévente
- Le numérique en estimation
- Le numérique en conception
- Le numérique en collaboration
- Le numérique en fabrication
- Le numérique en gestion de chantier

Présentation CEFRIO, février 2014



Barrières – mise en œuvre

Les plus satisfaits

- Culture d'entreprise (18 %)
- Ressources pour expérimenter (16 %)
- Risques légaux et HR (16 %)
- Mesure de la valeur ajoutée (14 %)
- Équipe de direction (14 %)

- Aucune barrière (35 %)

Les moins satisfaits

- Manque de leadership de l'équipe de direction (49 %)
- Culture d'entreprise (39 %)
- Service des TI (34 %)
- Mesure de la valeur ajoutée (34 %)
- Ressources pour expérimenter (31 %)

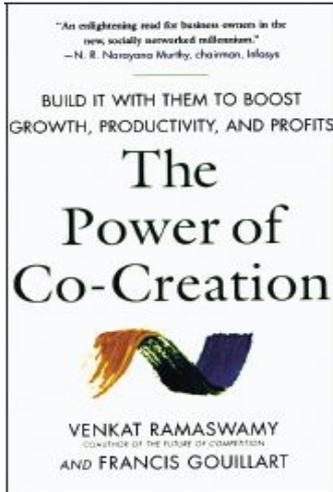
- Aucune barrière (9 %)

UNIVERTÉ D'HIVER – ENTREPRISE & PERSONNEL

L'ère (aire) digitale, quel terrain de jeu pour le management ?

15 JANVIER 2106

Des tables rondes et ateliers apporteront de nouvelles clés de lecture et de compréhension et en particulier aux questions qui se posent à chaque dirigeant : quelle réalité des rapports de pouvoir fabrique donc l'ère numérique ? Y a-t-il plus, ou moins de pouvoir de direction ? La manière de diriger a-t-elle changé ? Avec quelles conséquences sur le rapport au travail des salariés ? Et quelles conséquences pour les managers ?



LE COLLABORATIF INTRA et INTER

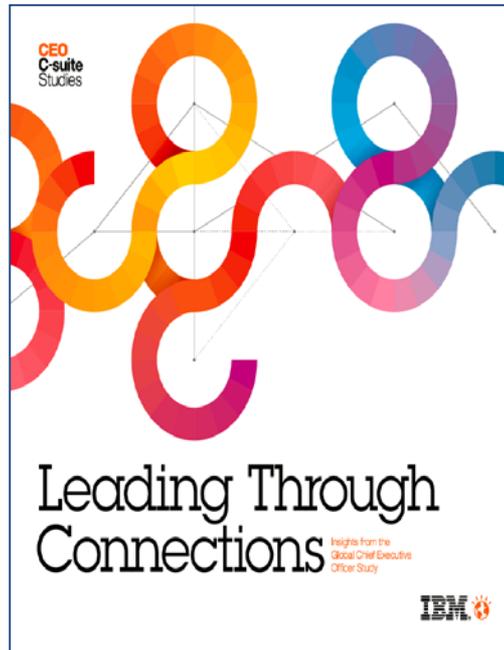
INNOVATION COLLABORATIVE

L'INTERGÉNÉRATIONNEL



Dossier automne 2015

www.revuegestion.ca/magazine-401/



Enquête mondiale CEO 2012

www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012/

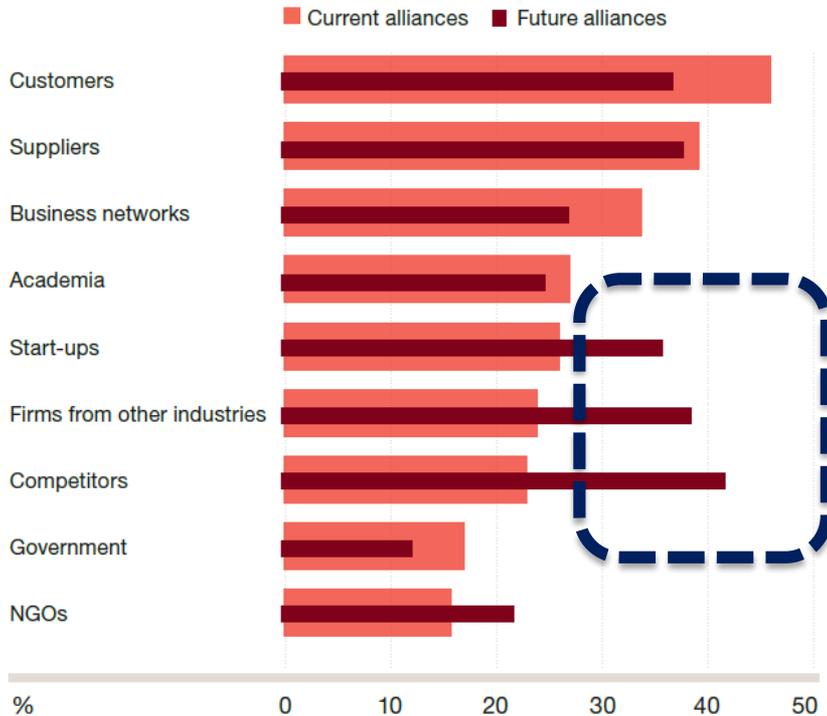


Juillet 2011

<http://hbr.org/2011/07/building-a-collaborative-enterprise/ar/1>



Future alliances will increasingly be with rivals, firms in different industries, and start-ups



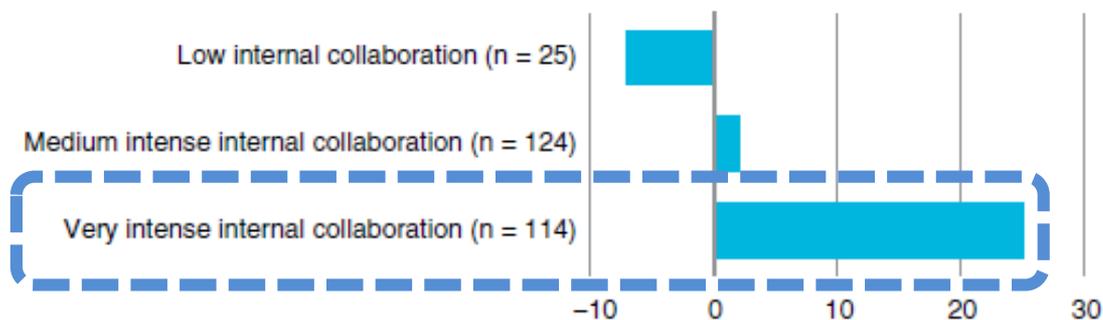
Enquête PWC – CEO, 2015

Intensité future des réseaux de collaboration formels et informels

www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf

Relative CAGR Performance by Intensity of Internal Collaboration

(per cent; n = 263)

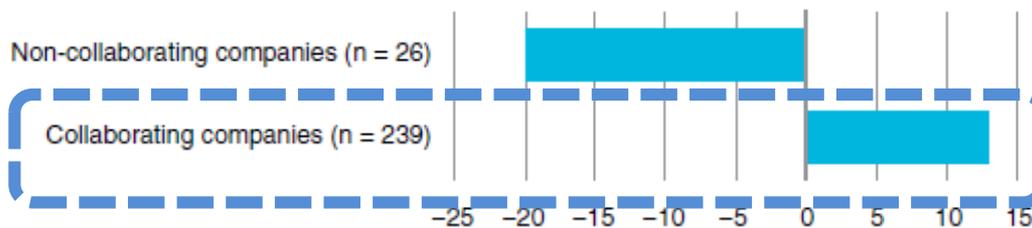


Source: The Conference Board of Canada, 2014 Survey on Firm-to-Firm Collaboration and Innovation-Supporting Networks.

Étude pan-canadienne
sur l'effet associé à la
capacité à collaborer

Relative Average CAGR Performance, by Collaboration

(per cent)



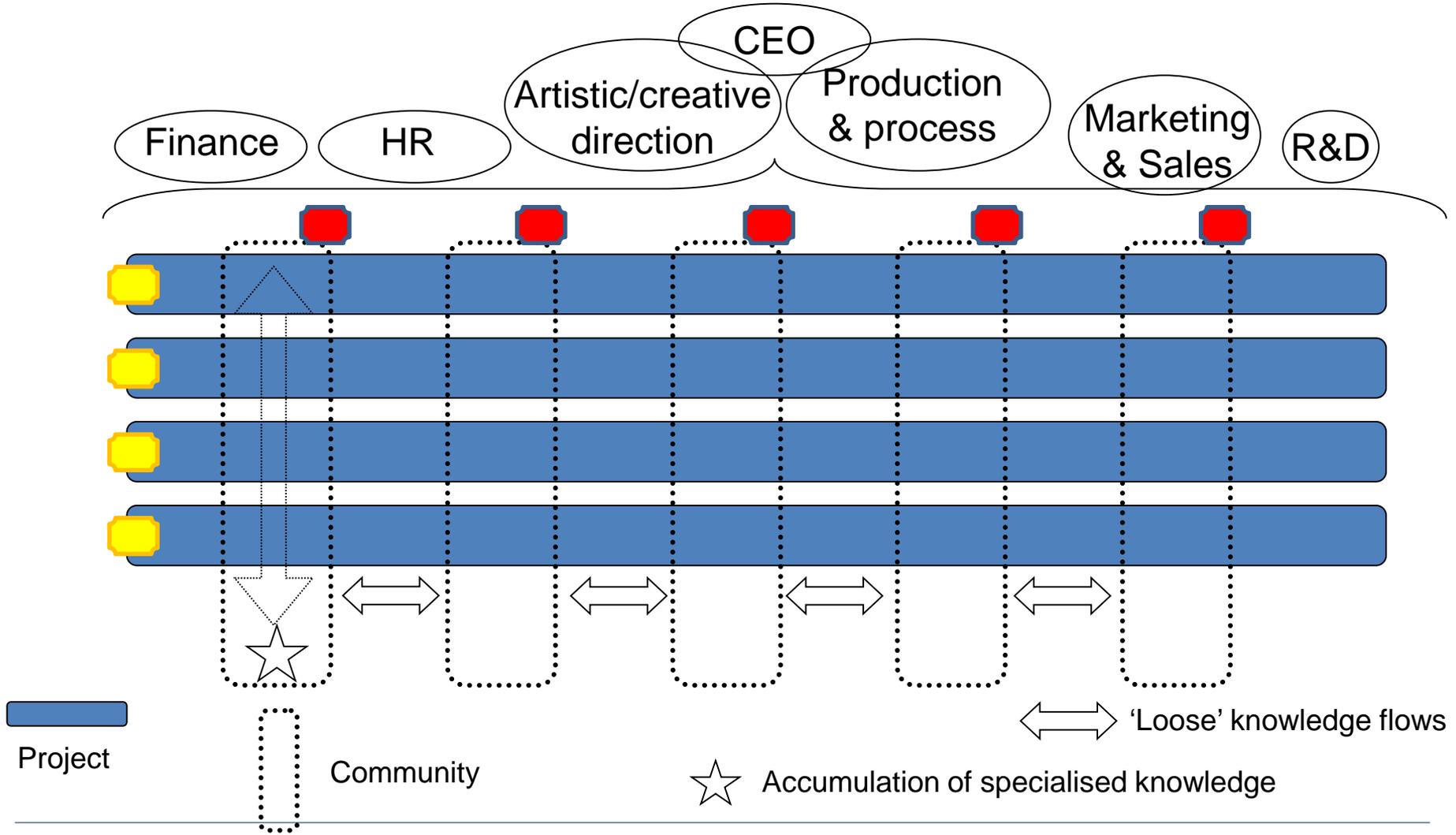
Source: The Conference Board of Canada, 2014 Survey on Firm-to-Firm Collaboration and Innovation-Supporting Networks.

The Status of Collaboration and the Role of Innovation: Supporting Networks in Canadian Industry.

The Conference Board of Canada, 126 pages, August 10, 2015

www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=7245

Copyright© 2015, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.



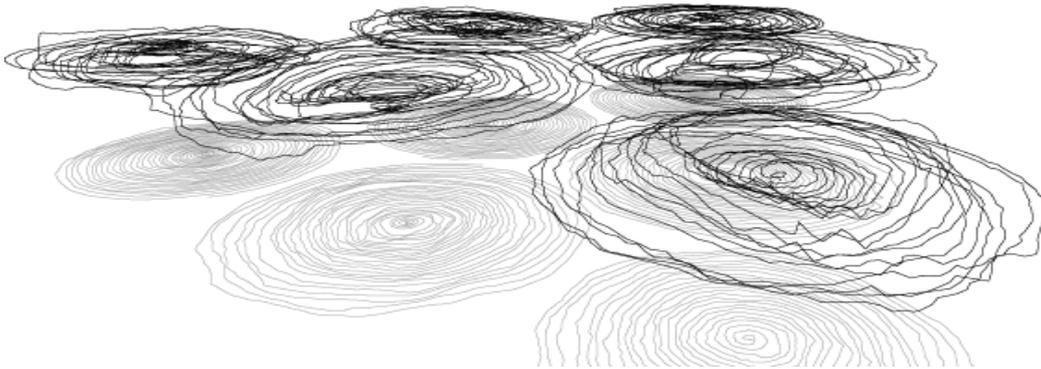
Les communautés @ Ubisoft Montréal



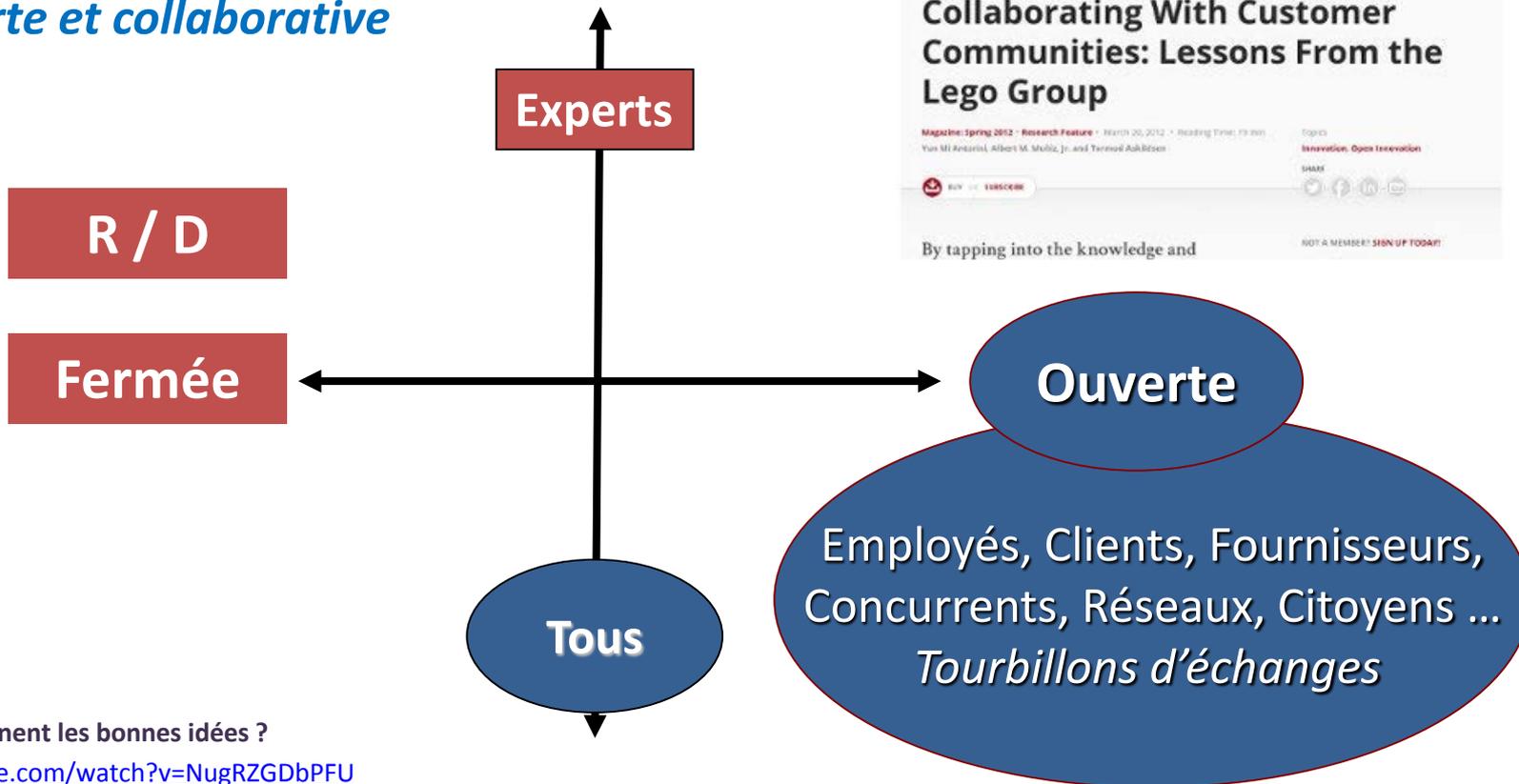
**Script writers, Game-designers, 2D/3D Graphic artists,
Sound designers, Software Programmers, QA and
Testers, Network Managers, Project Managers, etc.**

**Historiens, Architectes, Musiciens,
Graphistes, Acteurs de théâtre,
Artistes et créateurs...**

**+ Chercheurs, Pédagogues,
Ergonomes, Urbanistes...**



*L'innovation...
une conception de plus en plus
ouverte et collaborative*



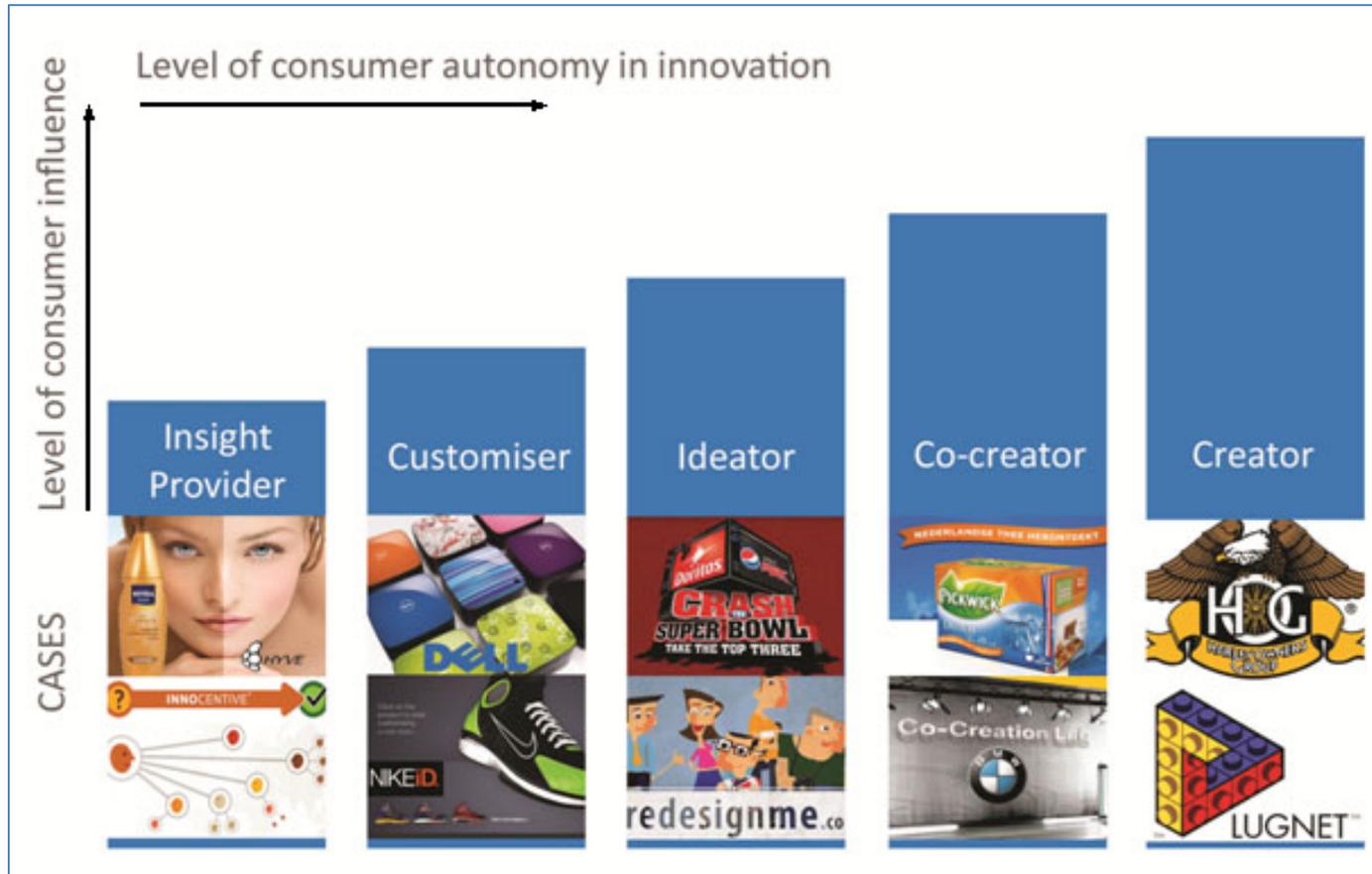
D'où proviennent les bonnes idées ?

www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU

Leçons apprises – LEGO

sloanreview.mit.edu/article/collaborating-with-customer-communities-lessons-from-the-lego-group

Copyright © 2015, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.



<https://joycediscovers.wordpress.com/research/>



HACKING HEALTH



HEC MONTRÉAL





HACKING HEALTH

<http://hackinghealth.ca>

**Une expérience d'innovation ouverte
en mode accéléré et le plus grand HH
jamais organisé au monde avec plus
de 600 personnes**

**60 idées de départ
34 prototypes finaux
48 heures non stop**

<+> HACKING HEALTH
@ CHU Sainte-Justine and HEC Montreal

Want to make a real difference?
Voulez-vous faire toute la différence?

Show the world the kind of talent you have! Make the world a better place!
Join the Hacking Health movement and Innovate Healthcare!

Montrez votre talent au monde entier! Devenez de vrais héros!
Joignez Hacking Health et Innovez en Santé!

When: February 21-23, 2014
Where: CHU Sainte-Justine & HEC
What: Healthcare & hospital professionals, developers & designers come together to build digital solutions to frontline healthcare problems, with a focus on care for mother and child.
A weekend of healthcare innovation that promises to make history in Montreal!
Register: www.Montreal.HackingHealth.ca

Quand: Février 21-23, 2014
Où: CHU Sainte-Justine & HEC
Qui: Professionnels de la santé et des hôpitaux, informaticiens & designers se réunissent ensemble pour améliorer les solutions numériques pour améliorer les questions du secteur de la santé mère et enfant.
Un weekend d'innovation en santé qui promet à l'histoire à Montréal!
Inscription: www.Montreal.HackingHealth.ca



http://ici.radio-canada.ca/emissions/medium_large/2013-2014/chronique.asp?idChronique=329484

Retombées

www.chu-sainte-justine.org/About/nouvelle.aspx?ID_NOUVELLES=54266

<http://polesante.hec.ca/seminaires-passes/seminaire-du-13-mai-2014-linnovation-ouverte-et-acceleree-en-sante-et-services-sociaux-lexperience-hacking-health-chu-ste-justine-hec-montreal/>

Dans l'action

www.lapresse.ca/videos/actualites/201402/24/46-1-des-hackers-au-service-de-la-sante.php/c56c7fb201cd4e6090aee8c174f7ef00



Session dôme de la SAT – adolescents angoissés



Thérapie où l'enfant interagit avec un avatar à échelle humaine de son choix

Living Lab SAT / CHU Sainte-justine

Vidéo mapping et projection immersive



Salle d'attente



Image : SAT

Création d'ambiance dans les espaces privés et publics à l'aide de technologies de projection.

Plateformes virtuelles - résolution de problèmes - défis

- **Idea Connection – Build on the Genius of Others**

- www.ideaconnection.com

The logo for Idea Connection, featuring the word "idea" in a blue lowercase font and "CONNECTION" in a grey uppercase font.

- **NineSigma – Accelerating the Innovation Cycle**

- <https://ninesights.ninesigma.com/>

The logo for NineSigma, with "NINE SIGMA" in blue uppercase letters and a stylized blue and white graphic of a curved line with dots.

- **Innocentive**

- www.innocentive.com

The logo for Innocentive, featuring a stylized atom symbol with three blue and yellow orbits, and the text "INNOCENTIVE" in bold black uppercase letters with the tagline "WISDOM OVER MATTER" in smaller black uppercase letters below it.The logo for NovaCentris, with "Nova" in green and "Centris" in black, both in lowercase letters, and a green circular graphic element.

- **Novacentris**

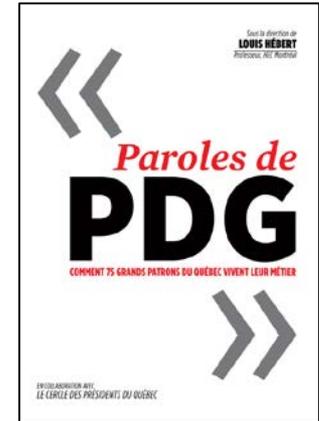
- www.novacentris.com/nc/fr/liste-des-defis-a-resoudre



« J'ai l'impression que ce qui va être le plus difficile pour un PDG sera de concilier des générations de travailleurs avec des valeurs tellement différentes »

« J'essaie d'expliquer à tout le monde qu'on est mutuellement dépendant »

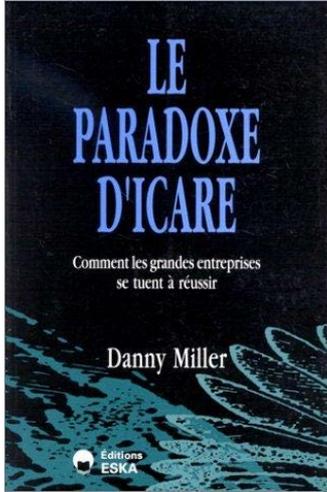
« J'ai les antennes sorties, mais trop souvent dans les endroits routiniers. C'est pour cela qu'il faut des plus jeunes ... ils ont un passé différent ou une expérience différente ... ils vont mettre leurs antennes ailleurs, là où je n'ai pas l'habitude de les mettre »



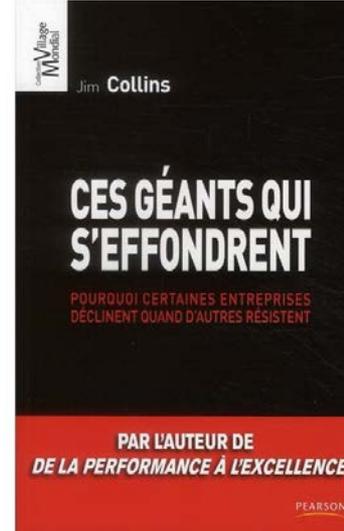
<https://www.mindtools.com/pages/article/reverse-mentoring.htm>

En guise de conclusion

*La capacité à changer et la
transformation de l'entreprise*

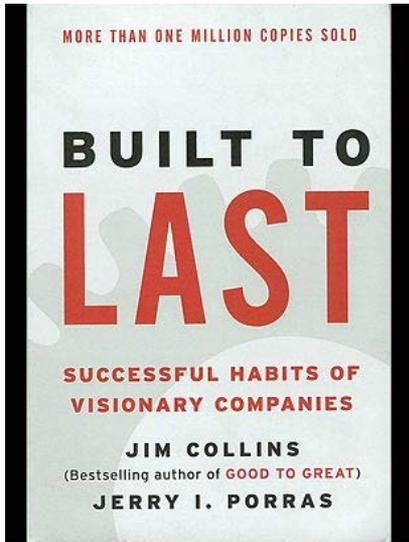


« Le succès et les facteurs qui y contribuent semblent porter en eux les germes du déclin ... le succès peut rendre les entreprises aveugles ! »



« Lorsque les organisations ne font pas la distinction entre leurs principes fondateurs et les pratiques de leur réussite, et qu'elles se fossilisent à tort sur leurs pratiques, elles sont alors en route pour le pire ! »





« If there is any one “secret” to an enduring great company, it is the ability to manage continuity and change, a discipline that must be consciously practiced, even by the most visionary of companies »



Age médian de EF: 104 ans

Quatre piliers en commun:

- Focus **Continuité** (mission durable et vision à long terme)
- Focus **Communauté** (proche des employés, esprit d'équipe, *caring*)
- Focus **Connexion** (relations riches avec les clients et fournisseurs)
- Focus **Courage** managérial (agir rapidement et décisions courageuses)

SE TRANSFORMER: 3 LOGIQUES A CONSIDÉRER

Stratégique : changer pour créer de la valeur

- › S'adapter à un environnement de plus en plus complexe
- › Faire les bons choix, qui créent de la valeur et à moyen terme
- › Faire face aux cycles de vie de plus en plus courts



Logique
Affaires

Fonctionnel : changer en continuant de performer

- › Accroître constamment l'efficacité
- › Innover malgré les contraintes, changer tout en continuant de performer, vivre plusieurs changements à la fois
- › Faire face à l'incohérence (manque de planification, d'intégration)
- › Savoir si on progresse



Logique
Système

Opérationnel : changer en développant l'appropriation

- › Mobiliser les troupes, avoir une vision et la faire partager
- › Développer la loyauté, l'engagement, la responsabilisation
- › Aligner les intérêts
- › Faire face à l'incohérence des discours à travers les niveaux de gestion
- › Faire face à la résistance, au scepticisme, à la perte d'expertise
- › Développer des talents, de la compétence
- › Gérer la surcharge, l'insécurité, la cadence, les luttes de pouvoir
- › S'occuper des victimes, être à l'écoute des besoins



Logique
Humaine



Un défi important : Arrimage des trois niveaux d'action



« Une des choses qui m'inquiètent beaucoup, c'est quand je vois des gens qui sont trop sûrs d'eux, qui pensent tout savoir, là, je commence à voir peur ... la complaisance, c'est le pire risque qui existe dans une entreprise »

« Mon travail de PDG, c'est de provoquer, d'amener du changement, de dire la vérité, tu sais d'être très, très ouvert, très direct, mais toujours dans le respect de l'individu »

QUESTIONS ET CHANGEMENT

Tableau de bord en 5 questions

- **Pourquoi se transformer et vers quoi:** construire la légitimité, comprendre les enjeux, l'ampleur et la nature du changement anticipé
- **D'où partons-nous :** la capacité à changer au point de départ
- **Comment y arriver :** le pilotage stratégique; la démarche de changement et la gestion de la transition.
- **Comment prendre en compte les acteurs touchés:** destinataires, cadres, « stakeholders »
- **Comment progresse-t-on :** la mesure des effets du changement

Question 1

Pourquoi se transformer ?

**Que cherche-t-on
à faire en
répondant à cette
question ?**

**Quelles sont les
qualités d'un
« bon pourquoi » ?**

**Véhiculer le
pourquoi, Qui ? Ce
qui est essentiel ?**

**Comment
convaincre les gens
de bouger quand
tout va bien ?**

Question 1

Pourquoi se transformer ?

Que veux-t-on faire en répondant à cette question ?

- Créer un sentiment d'urgence, provoquer un déséquilibre, créer une ouverture d'esprit
- Construire de la légitimité
- Développer une culture de « l'éveil » et de « l'attention » (importance de la Veille continue au CD et pourquoi pas, par nos employés)

**A propos des
ATTITUDES**

[John KOTTER](#)

[Sentiment d'urgence](#)

www.youtube.com/watch?v=zD8xKv2ur_s

Question 1

Pourquoi se transformer ?

Quelles sont les qualités d'un bon «*Business case for change* » ?

- Argumentaire qualitatif / quantitatif, interne / externe (ex: SWOT, Tendances, Défis)
- Approche pondérée selon le contexte d'affaires
- Contenu authentique, compréhensible, visuel

A propos de la
VISUALISATION

Question 1

Pourquoi se transformer ?

Véhiculer le pourquoi. Qui ? Ce qui est essentiel ?

- Du PDG au supérieur immédiat
- Cohésion de l'équipe de direction
- Avec émotions
- Et une dose de storytelling !

Étude McKinsey, données sur
l'importance de la « visibilité » des
porteurs de messages

A propos de
**L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL**

CONTINUITÉ

INSTRUMENTAL

AFFECTIF

Question 2

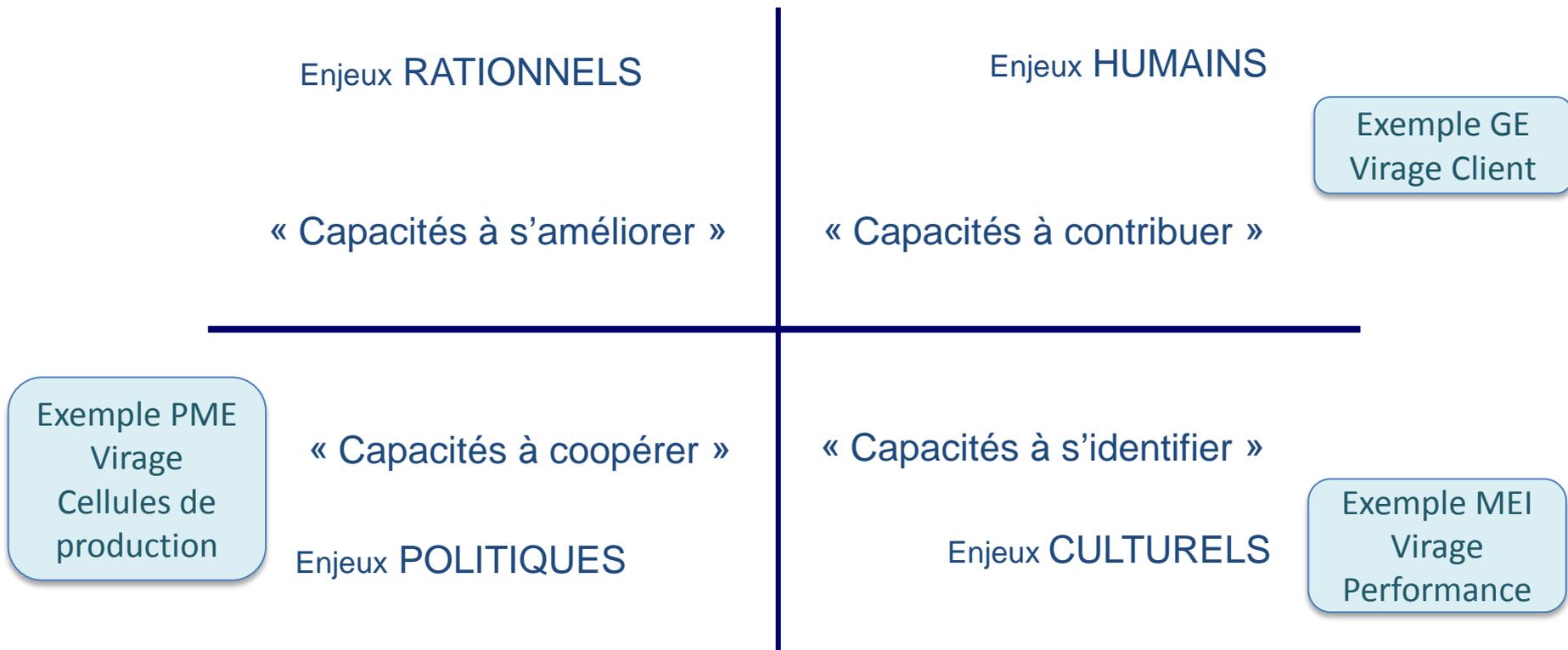
Vers quoi se transformer ?

**A-t-on une image claire
de ce que l'on veut
devenir ?**

**Est-ce que les personnels
comprennent la
proposition de valeur et le
modèle d'affaires ?**

**A-t-on identifié les enjeux
reliés aux capacités que
l'on veut développer ?**

Lorsque l'on se transforme (et pour chaque projet d'importance),
prend-t-on le temps au CD de discuter des ENJEUX, i.e. ce que l'on doit
absolument réussir pour évoluer vers la situation désirée ?

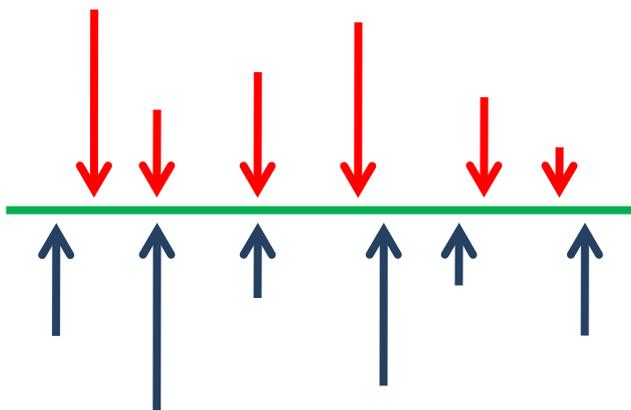


(inspiré de : BOLMAN & DEAL « *Reframing organizations :
Artistry, choice and leadership* » Jossey-Bass, 1991)

Lorsque l'on se transforme (et pour chaque projet d'importance), prend-t-on le temps de réfléchir sur les forces contraignantes et propulsives en présence ?

La théorie des champs de forces repose sur le postulat que les **situations sociales** sont des **dynamiques** et qu'elles sont le résultat de différentes **forces** qui interagissent entre elles. C'est ce que Lewin appelle « **champ social** ».

- Les situations relativement stables seraient maintenues **en équilibre** par des forces qui s'opposent : les forces **motrices** et les forces **contraignantes**.

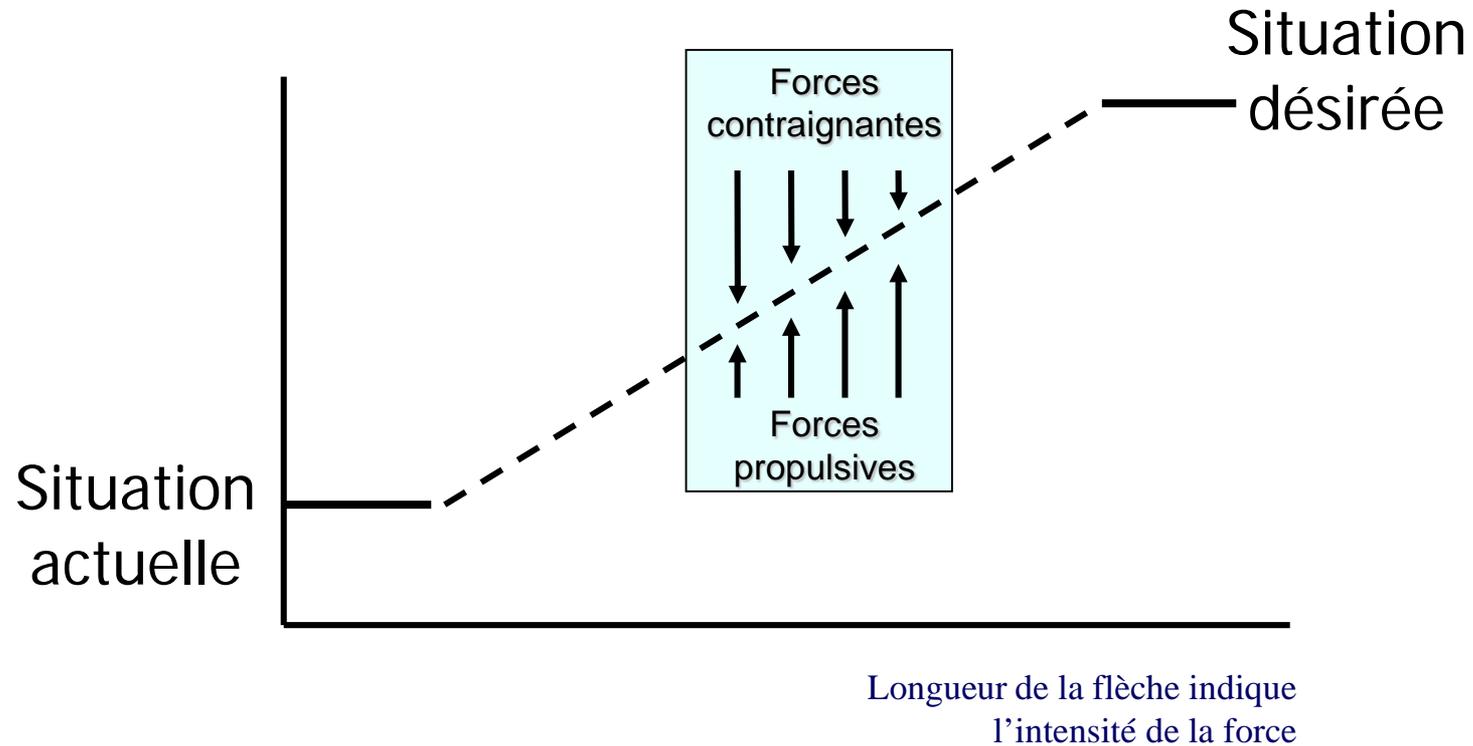


Une force est tout élément qui agit sur une situation donnée qui **l'influence**.

Cela peut être aussi bien des aspects **matériels** qu'**immatériels**.

Exemples de forces (+ ou -): historique avec le changement, climat de travail, qualité des relations de gestion, disponibilité de ressources, niveau d'engagement et de mobilisation des personnels, relations avec l'équipe de direction, support du CA, etc.

Ex: Planter le Lean Management



Question 3

Comment soutenir la transformation ?

Quelles sont les deux grandes facettes de la transformation des entreprises ?

La cohérence dans la transformation – qu'est-ce que cela veut dire ?

Quel est votre TOP 3 – meilleures pratiques pour soutenir une transformation ?

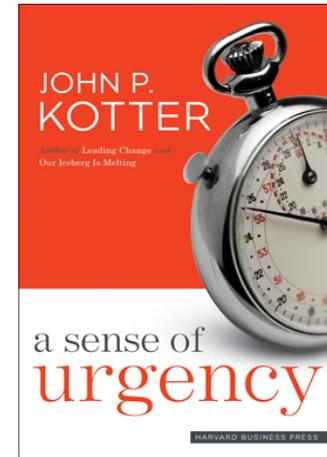
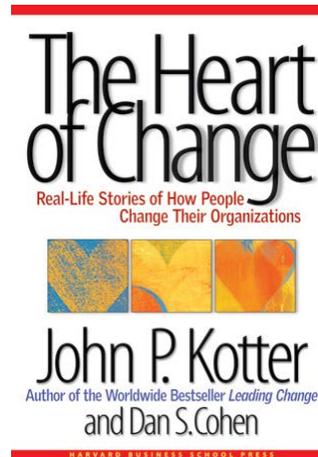
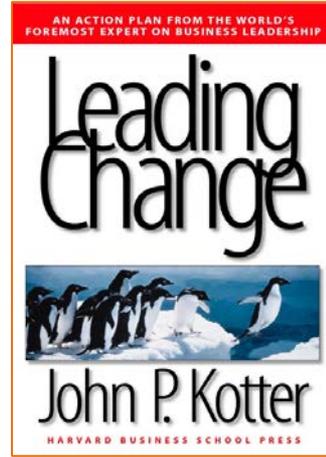
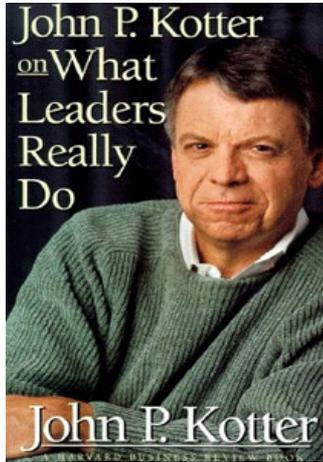
*Le côté **RATIONNEL***

- ▶ Des **Étapes** à franchir
 - Plan de déploiement
 - Allocation ressources
 - Cibles à atteindre ...
- ▶ Des **Méthodes** et **Outils** d'accompagnement
- ▶ Des **Indicateurs de performance** et des **Résultats à livrer**



*Le côté **HUMAIN** d'une transformation*

- ▶ Des **Personnes** différentes qui vivent le changement différemment
 - ◆ Préoccupations
 - Questionnements
- ▶ Des phases **Émotionnelles**
 - ◆ Espoir
 - ◆ Doute
 - ◆ Inconfort
 - ◆ Découverte
- ◆ Compréhension
- ◆ Engagement



[The Heart of Change](#)

www.youtube.com/watch?v=1NKti9MyAAw

www.kotterinternational.com/

Les quatre grandes étapes réactionnelles

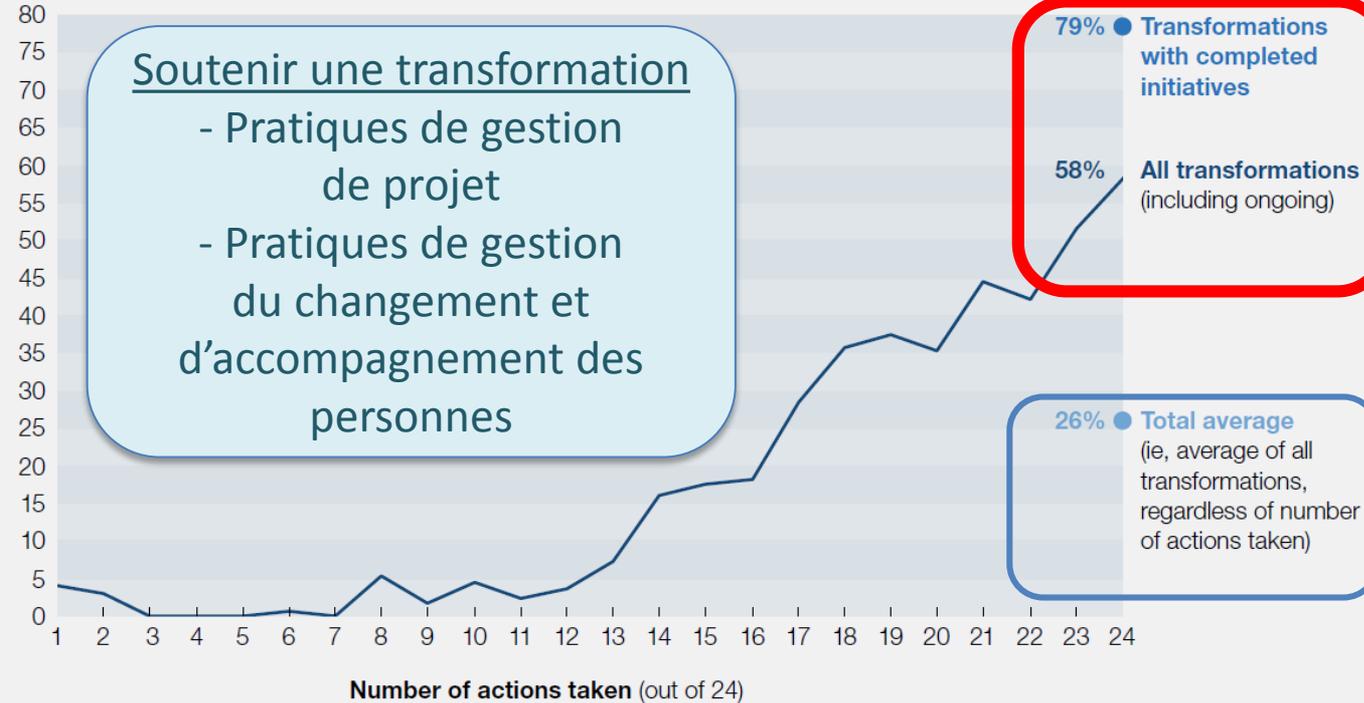
externe ↑ Centration ↓ interne	1. Choc (déstabilisation, décristallisation) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fin du <i>statu quo</i>, de l'équilibre, refus du changement ▶ <u>Émotions</u> : torpeur, insensibilité, peur, paralysie ▶ vise à absorber le changement, à préparer une réponse 	4. Engagement (cristallisation, adoption) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Acceptation et acquisition, nouvelles croyances, attitudes ou comportements ▶ <u>Émotions</u> : bonheur, fierté, espoir ▶ vise à stabiliser les comportements et à adopter de nouvelles habitudes de travail
	2. Résistance (pertes, peurs) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Déséquilibre, perte du passé auquel on est habitué, recherche de ce qu'on a perdu. ▶ <u>Émotions</u> : anxiété, appréhensions, tristesse, colère, culpabilité ▶ vise à défendre les acquis 	3. Ouverture (Exploration, redéfinition de soi) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Envie d'essayer de nouveaux comportements. ▶ <u>Émotions</u> : confusion, résignation, soulagement ▶ vise à explorer et accepter le changement

Source : adapté d'une synthèse de recherche réalisée par Céline Bareil et publiée dans : BAREIL, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, p. 70

When organizations follow a rigorous approach to transformation and take more actions, the overall success rate improves dramatically.

% of respondents at organizations pursuing given number of actions, total n = 1,713

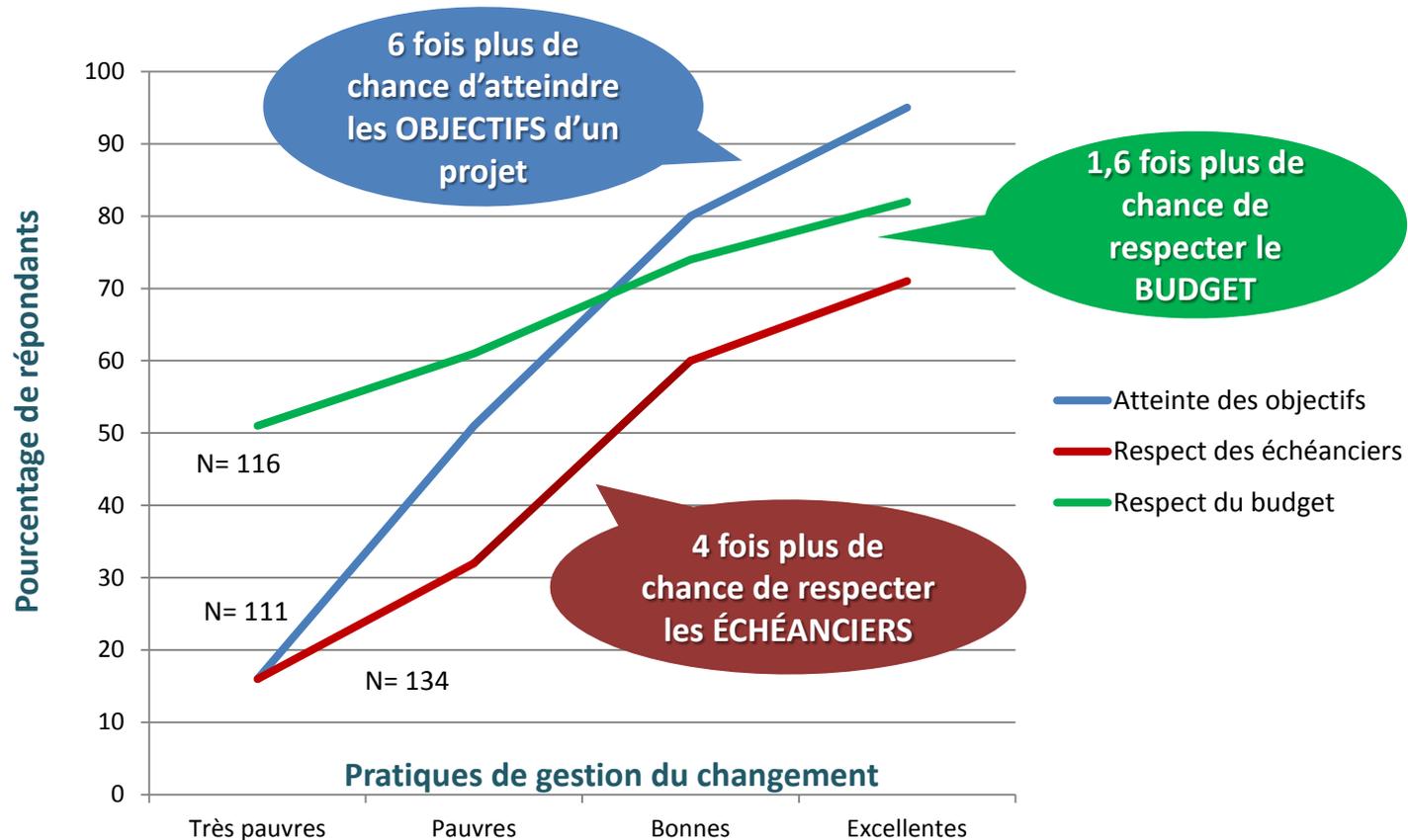
Success rate of transformations¹



McKinsey Quarterly, 2015

www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly

Investir dans la gestion du changement - projet



Source: Brio Conseils et Prosci (2009)

Études ... si GRH mobilisatrice

- Industrie du **textile** (121 usines, 90 entreprises)
 - Inventaire (-34%), jours (-81%), ventes (+49%), profits (+65%)
- Industrie de l'**acier** (30 usines)
 - Productivité (+34%), qualité (+63%)
- Industrie de l'**automobile**
 - Productivité (+43%), qualité (+47%)
(70 usines, 24 entreprises, 17 pays)
- Étude **multisectorielles** (968 entreprises, top 16% sur un index d'investissement RH ... par employé)
 - 27,000 \$ de ventes de plus, 4,000 \$ de profits de plus, 19,000 \$ de valeur au marché de plus

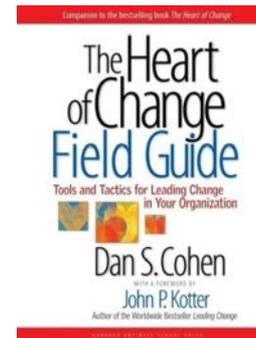
Source. Alain Gosselin, Programme Hauts potentiels, HEC, 2015

Exemples d'outils d'accompagnement – Gestion de projet (ex: pilotage, étapes, échancier, rythme, livrables, mesures de progression ...)

- Voir Project Management Institute – Montréal
 - <https://www.pmimontreal.org/>
- Voir Project Management Mind Tools (gratuit)
 - https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_PPM.htm
- La gestion de projet: méthodes et outils
 - www.hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations/seminaires/gestion-de-projets-methodes-et-outils.html

Exemples d'outils d'accompagnement – Gestion du changement (ex: communication, formation, coaching, codéveloppement, reconnaissance, événements de progression – petits succès...)

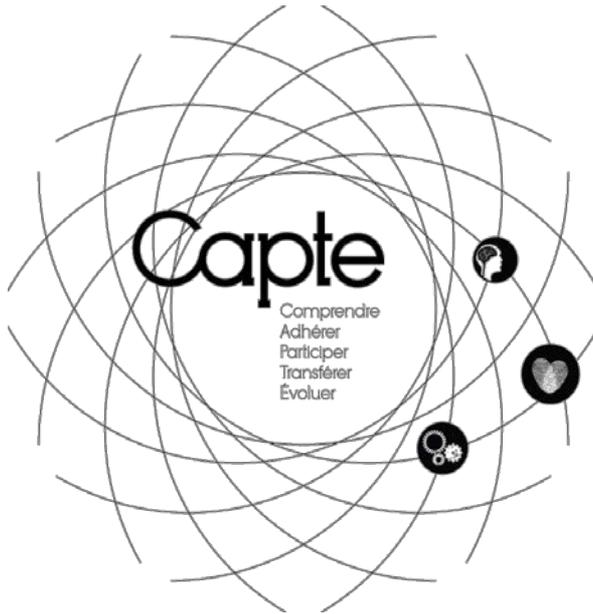
- Voir La boîte à outils de la conduite du changement
 - www.coopuqam.com/306824-Bolte-a-outils-de-la-Conduite-du-changement-La-produit.html
- Voir le Change Management Toolkit (gratuit)
 - www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm
- Voir le site 12Manage – change (gratuit)
 - <http://www.12manage.com/>
- Gérer le volet humain du changement
 - www.hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations/seminaires/gerer-le-volet-humain-du-changement.html



La méthodologie SherpaTO

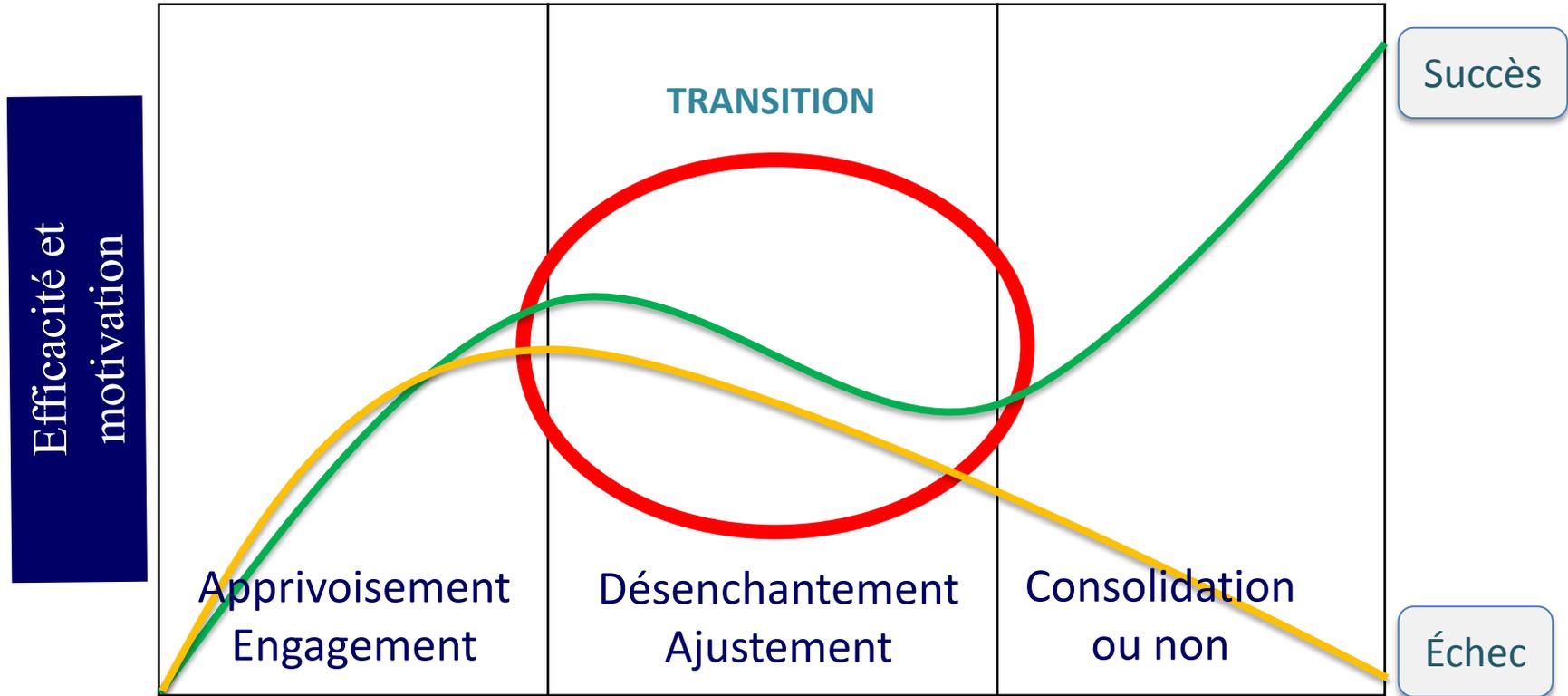
Le premier coach en ligne en gestion du changement

Un partenariat HEC Montréal et Brio Conseils



www.brioconseils.com/fr/sherpato/

Le changement n'est jamais linéaire.
La phase de **TRANSITION** est une phase **NORMALE** puisque les personnes apprennent de nouvelles habiletés / compétences et comportements.
Il faut donc la prévoir notamment dans l'allocation des ressources d'accompagnement.



Evolution Temps

Question 4

Progresse-t-on avec la transformation ?

Que devrait-on mesurer
lors d'une
transformation et
comment ?

Qui pourrait nous aider ?

- Les **OBJETS** de mesure
 - Mesures de progression
 - Mesures d'impact
- Les **TYPES** de mesure
 - Des mesures objectives
 - Résultats (ex: ROI, mesures de productivité, mesures clients)
 - Comportements observables (ex: taux d'absentéisme)
 - Des mesures perceptuelles
 - Attitudes (ex: mesures de satisfaction)
 - États émotionnels (ex: mesure d'engagement)
 - Des mesures quantitatives
 - Des mesures qualitatives
 - Des mesures comparatives
- Les **OUTILS** de mesure
 - Approche SCORECARD
 - Sondages, groupes focus, entrevues ...
 - Outils maison

Ex: Aide de CCIT,
universités (ex:
stagiaires écoles de
génie ou gestion

Indicateurs « comportementaux » de progression (ex.)

ON AVANCE

- Les résultats obtenus sont analysés suivant une logique d'amélioration continue
- Les anciens comportements et habitudes sont utilisés pour illustrer comment le changement évolue
- Les leaders du changement sont très sollicités par les employés et ils gagnent de plus en plus en importance
- Focus sur les succès et les apprentissages
- De plus en plus de décisions opérationnelles s'alignent avec le changement
- De plus en plus de ressources sont dégagées pour soutenir le changement

ON RECULE

- Les résultats obtenus sont continuellement questionnés
- Les anciens comportements et habitudes sont utilisés pour illustrer comment cela était mieux avant
- Les leaders du changement sont critiqués et les résistants gagnent de plus en plus en importance
- Focus sur les coûts et les sacrifices
- Les décisions opérationnelles continuent de s'aligner avec le passé
- Les leaders de changement sont de plus en plus frustrés avec le manque de ressources dédiées

Question 5

Piloter la transformation, c'est le rôle de qui ?

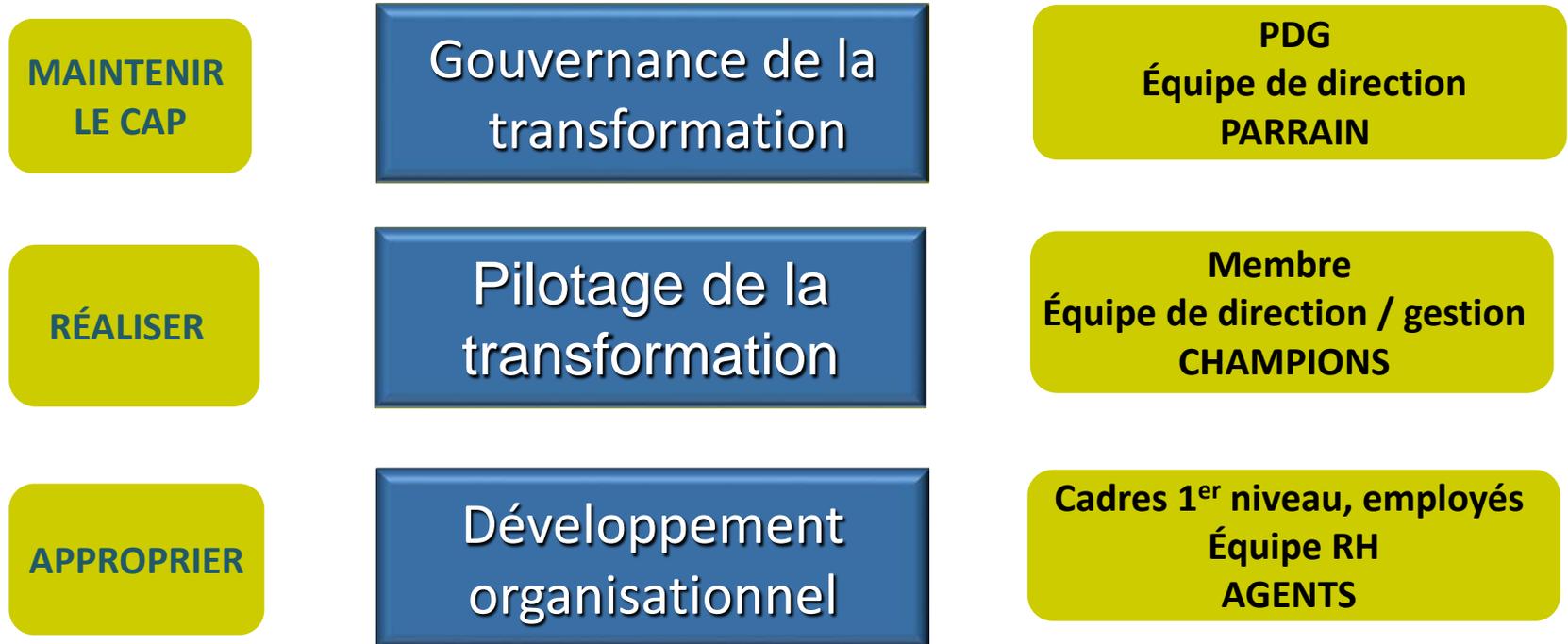
Quels rôles devraient jouer le PDG en contexte de transformation ?

Et son équipe de direction ?

Et les cadres de 1^{er} niveau ?

Leo Tolstoy, the Russian novelist, famously wrote, “Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing himself.”

Un pilotage à trois niveaux



Les rôles du PDG dans un contexte de transformation

- Premier responsable du SENS, transporter une HISTOIRE forte
- ROLE MODEL pour l'ensemble de l'entreprise quant aux schémas de pensée et aux nouveaux comportements attendus – poser des gestes symboliques forts
- S'assurer que l'équipe de direction est au diapason, fortement ENGAGÉE et COHÉSIVE dans le message et l'action
- ARBITRAGE et IMPACT

Les rôles des membres de l'ÉQUIPE de DIRECTION dans un contexte de transformation

- Rôle de TRADUCTEUR – ce que cela veut dire pour notre direction et / ou unité d'affaires
- ROLE MODEL pour son unité
- Gérer les PRÉOCCUPATIONS de ses directeurs
- Être très attentif au phénomène de TRANSITION
- Exercer un leadership en T / T et T
- ARBITRAGE et IMPACT

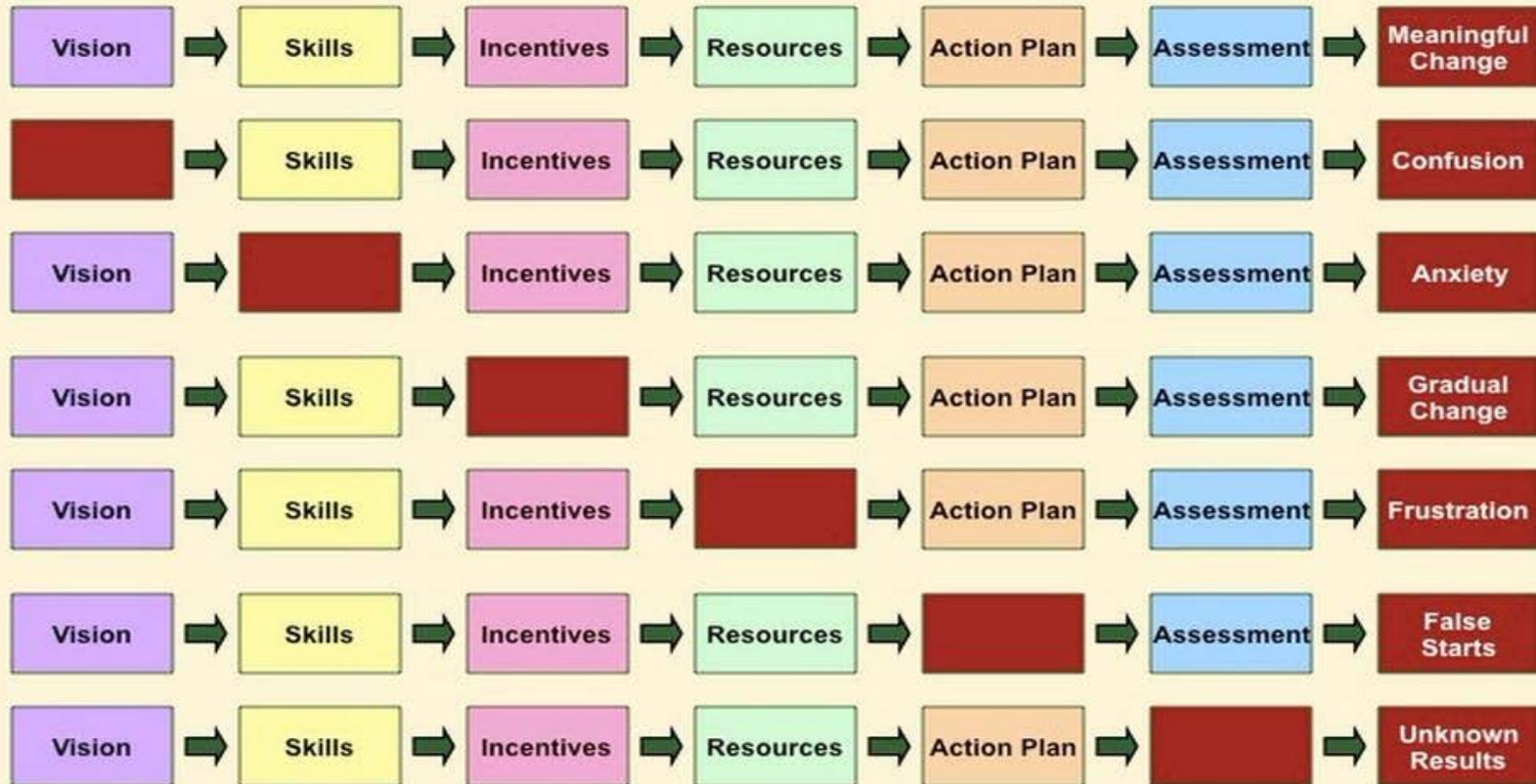
Programme
HABILITATION
Ex: Dirigeant
d'Impact

Le rôle des cadres de 1^{er} niveau dans un contexte de transformation

- Bâtir l'ENGAGEMENT de son équipe
- Gérer les PRÉOCCUPATIONS de ses employés
- Donner du FEEDBACK opérationnel sur la progression
- ÉCOUTER, ÉCOUTER, ÉCOUTER et faire remonter
- RECONNAITRE
- Exercer un leadership en T / T

Programme
HABILITATION

Ex: Les Passages
en gestion



Managing Complex Change; Adapted from Delores Ambrose, 1987

www.theCenter4Learning.com

https://www.google.ca/search?q=gestion+du+changement+ambrose&biw=1600&bih=783&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMI_rKJqq71xwIVBDM-Ch2xHARk#tbn=isch&q=managing+complex+change&imgrc=ST1wYntbfVI-

VM%3A

Copyright © 2015, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

SITES INNOVATION HUB DE CONNAISSANCES



Espace Innovation - Bloomberg Business Week

www.businessweek.com/magazine/toc/10_17/B4175innovative_companies.htm

McKinsey Insights & Publications

www.mckinsey.com/client_service/strategy/expertise/innovation

BCG Innovation

www.bcg.com/expertise_impact/Capabilities/Innovation/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-42622

Deloitte Innovation Centers

www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/centers/index.htm

Managing Innovation – Harvard Business School

<http://hbswk.hbs.edu/topics/managinginnovation.html>

Global Innovation Index 2014

www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home

MIT Sloan Management Review

<http://sloanreview.mit.edu/>

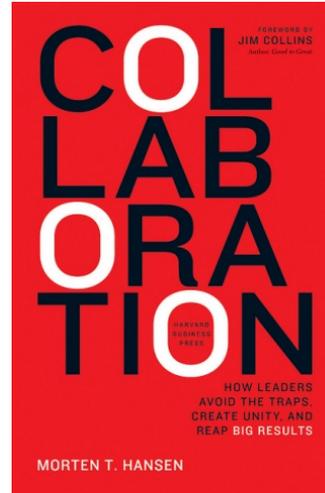


MATURITÉ COLLABORATIVE

Exemple de méthodologie

- ATOM du Groupe Atelya
 - <http://atelya.com/2013/11/11/atom-le-premier-modele-devaluation-de-la-maturite-collaborative-pour-organisation-3/>
 - <http://atom.atelya.com/>

La collaboration disciplinée et outil diagnostic



Summaries .Com

BUSINESS BOOK SUMMARIES - READ LESS, DO MORE

[OUTIL DIAGNOSTIC](#)

<https://summaries.com/Platinum/Collaboration.pdf>

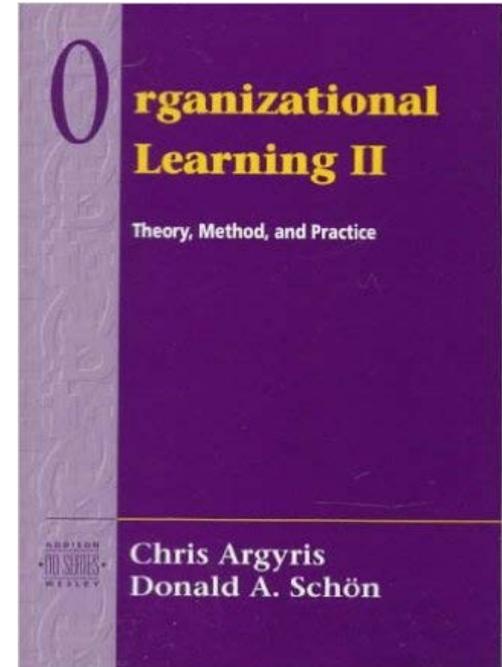
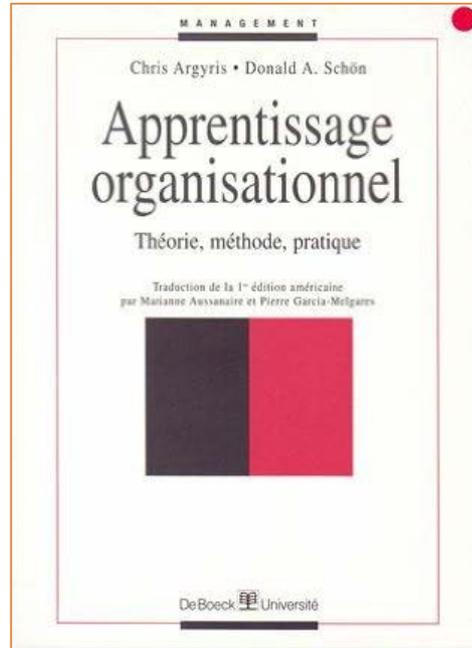
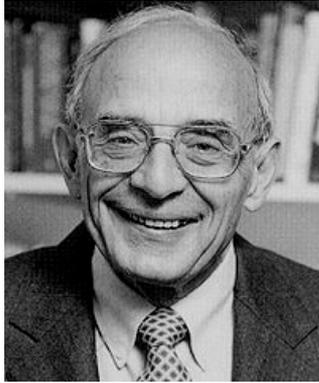


www.youtube.com/watch?v=oNr3ektRMkl&feature=related

www.mortenhansen.com/speaking/

www.thecollaborationbook.com/hansen.pdf

SINGLE / DOUBLE LOOP LEARNING ORGANISATION APPRENANTE



<https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>

Quelques définitions de l'organisation apprenante

An organization in which **everyone is engaged** in identifying and solving problems, enabling the organization to continuously experiment, improve, and increase its capability.

Learning organizations can be viewed as entities that purposefully adopt **structures and management practices to encourage learning.**

A learning organization is **consciously managed organization** with « learning » as a vital component in its values, visions and goals, as well as in its **everyday operations** and their assessment.

A learning organization is a place where employees excel at **creating, acquiring and transferring** knowledge (Garvin & Edmondson, 2008).

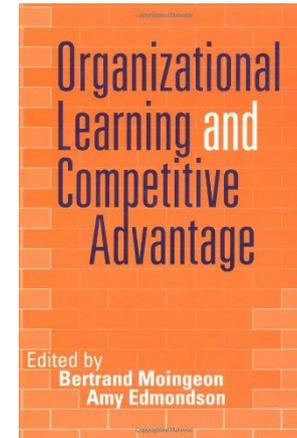
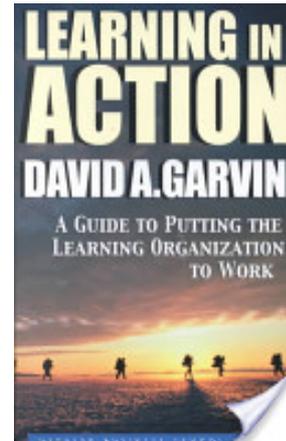
JACOB, R. *La PME apprenante: information, connaissance, interaction, innovation.*
In P.A Julien (éd.): *Les PME: bilan et perspective*, 3ième édition, (p. 249-290).
Québec: Presses InterUniversitaires. 2005. Traduit en anglais, espagnol et portugais.



www.youtube.com/watch?v=IUP4WcfNyAA



A learning organization is a place where employees excel at *creating, acquiring, and transferring* knowledge (Garvin & al., 2008)



DIMENSIONS	VARIABLES	Evaluation
ENVIRONNEMENT de travail facilitant l'apprentissage individuel et collectif (I/C)	Sécurité psychologique – confiance Ouverture aux nouvelles idées Respect des différences Temps pour réfléchir	
PROCESSUS et PRATIQUES de gestion soutenant l'apprentissage I / C	Expérimentation Veille stratégique Résolution de problèmes en groupe Formation continue et qualifiante Partage de savoirs – apprendre en réseau Retour d'expérience systématique	
LEADERSHIP qui renforce l'apprentissage I / C	Style de leadership du Top management Middle management – engagement Pratiques d'évaluation	

Grille d'analyse

(Garvin & Edmondson, 2008)



- Ouverture en 1972
- L'assemblage et le développement des semi-conducteurs les plus évolués au monde pour la gamme complète des produits IBM et ceux de leurs partenaires OEM
- Main-d'oeuvre : employés qualifiés
- Investissements cumulatifs de 1,6 milliard \$ CAN
- Production de 65 000 unités par jour
- Exportations annuelles : 650 millions \$ CAN
- Plus de 2 500 produits différents sont fabriqués annuellement faisant appel à 800 procédés
- En moyenne, 7 nouveaux produits sont introduits chaque jour; un changement technique est effectué à toutes les 2 heures; un nouveau lot est lancé en fabrication toutes les 40 secondes

QUELQUES EXEMPLES

- Climat de respect / droit erreur
 - Gestion collaborative
 - Programme 3 / 10
- Programme Solutions illimitées
 - Équipes de compétences
 - Prévoir l'avenir*
- Développement des compétences: de la formation à l'apprentissage
 - Communautés de pratique
 - Gestion des connaissances
 - Programme Auteurs techniques
- Apprentissage: mesure de performance des gestionnaires
- Présentations Excellence à la direction
 - Groupes de codéveloppement
 - Très grande visibilité de l'équipe de direction sur le terrain ...

[Outil diagnostic utilisé avec IBM Bromont: Learning Performance Index
www.conferenceboard.ca/libraries/public_pdfs/lpselfassessmenttool.sflb](http://www.conferenceboard.ca/libraries/public_pdfs/lpselfassessmenttool.sflb)