




Miguel Magalhães
(keynote speaker)

IEES - European Institute of Higher Education

Thème :
VUCA times demand agile teams
VUCA times exigez des équipes agiles

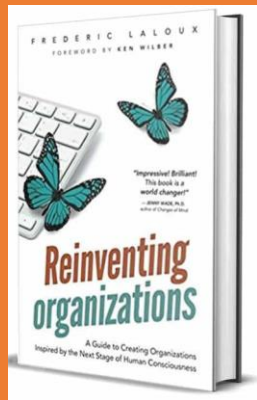
- 
- **Organizations are indeed alive and dynamic.** If we leave organizations capable of changing to be adaptable, resilient and that can learn and progress, we must stop thinking of them as machines and start with them as living systems!
 - **Les organisations sont en effet vivantes et dynamiques.** Si nous laissons les organisations capables de changer pour être adaptables, résilientes et qui peuvent apprendre et progresser, nous devons cesser de les considérer comme des machines et commencer avec elles comme des systèmes vivants!

John Atkinson. The Art of Change Making, 2015.



- **The army company.** At the beginning of the 20th century, many companies operated in "army" mode. It is easy to recognize them, since their organizational culture is based on command and control, on the command "you do what I tell you", where employers assert themselves more by the type of relationship they establish with their workers and not on their own merits. Some still work that way!

- **La compagnie de l'armée.** Au début du 20ème siècle, de nombreuses entreprises opéraient en mode "armée". Il est facile de les reconnaître, puisque leur culture organisationnelle est basée sur le commandement et le contrôle, sur le commandement "vous faites ce que je vous dis", où les employeurs s'affirment davantage par le type de relation qu'ils établissent avec leurs travailleurs et non par leurs propres mérites. Certains fonctionnent encore de cette façon!



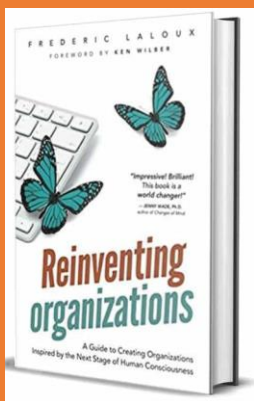
Frederic Laloux.

Reinventing organizations, 2015.



- **The machine company.** In the evolution of the organizational systems that we have been living in, we come to a type of organization that we can represent by a mechanistic system: the machine. They are organizations where processes and procedures are very clear and establish how people are managed, evaluated and promoted. Promotions are regulated through meritocracy, that is, by the merit shown by each person, which is evaluated by a procedure or a more or less formal process.

- **L'entreprise machine.** Dans l'évolution des systèmes organisationnels dans lesquels nous avons vécu, nous arrivons à un type d'organisation que nous pouvons représenter par un système mécaniste: la machine. Ce sont des organisations où les processus et les procédures sont très clairs et établissent comment les gens sont gérés, évalués et promus. Les promotions sont régies par la méritocratie, c'est-à-dire par le mérite manifesté par chaque personne, qui est évalué par une procédure ou un processus plus ou moins formel.



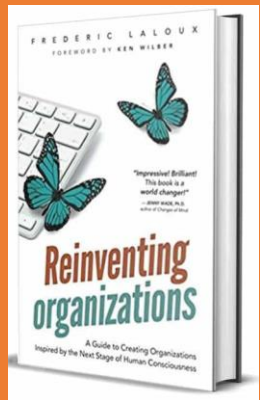
Frederic Laloux.

Reinventing organizations, 2015.



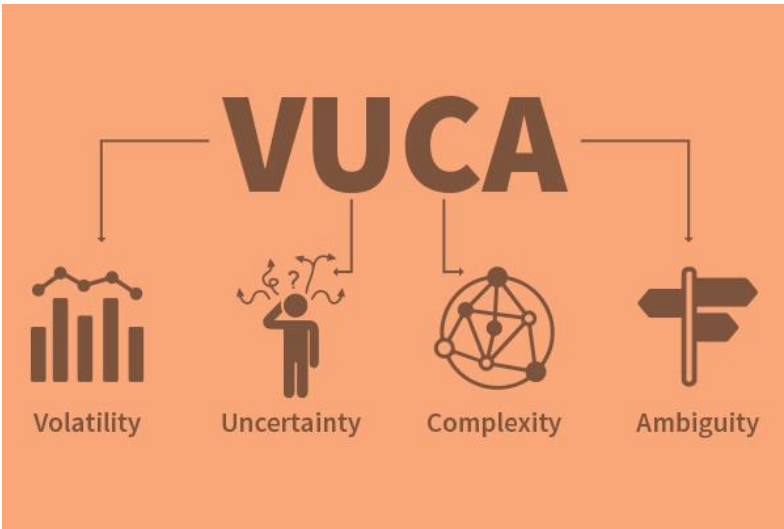
- **Hybrid company.** In volatile and complex environments, the organizations that best adapt to change are hybrid companies. When an organization quickly internalizes change, it acquires new qualities that allow it to quickly understand what is happening abroad and adapt. They are organic structures with delegation of the authority, with rapid communication channels, capable of responding to change, not only, more quickly, but also with the realization of the most appropriate actions in the face of challenges. Decision-making is delegated to the parties closest to the challenge and where the solution is.

- **Société hybride.** Dans les environnements volatils et complexes, les organisations qui s'adaptent le mieux au changement sont les entreprises hybrides. Lorsqu'une organisation intériorise rapidement le changement, elle acquiert de nouvelles qualités qui lui permettent de comprendre rapidement ce qui se passe à l'étranger et de s'adapter. Ce sont des structures organiques avec délégation de l'autorité, avec des canaux de communication rapides, capables de répondre au changement, non seulement, plus rapidement, mais aussi avec la réalisation des actions les plus appropriées face aux défis. La prise de décision est déléguée aux parties les plus proches du défi et où se trouve la solution. L'entreprise machine.



Frederic Laloux.

Reinventing organizations, 2015.



Maybe you'll have heard of the acronym VUCA?

Peut-être avez-vous entendu parler de l'acronyme VUCA?

(V) Volatilidade, Volatilidad

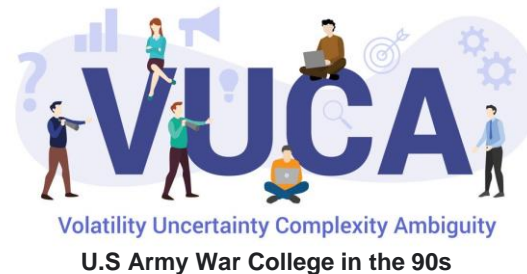
Changes in the market affect organizations!

Les changements dans le marché affectent les organisations!

(U) Incerteza, Uncertainty

Insecurity and doubt affect people.

L'insécurité et le doute affectent les gens.



(C) Complexidade, Complejidad

Complexity has a strong impact on decision-making

La complexité a un fort impact sur la prise de décision.

(A) Ambiguidade, Ambiguedad

Difficulty in knowing the future of the activity

Difficulté à connaître l'avenir de l'activité.

The Machine Company

Hiérarchie top-down

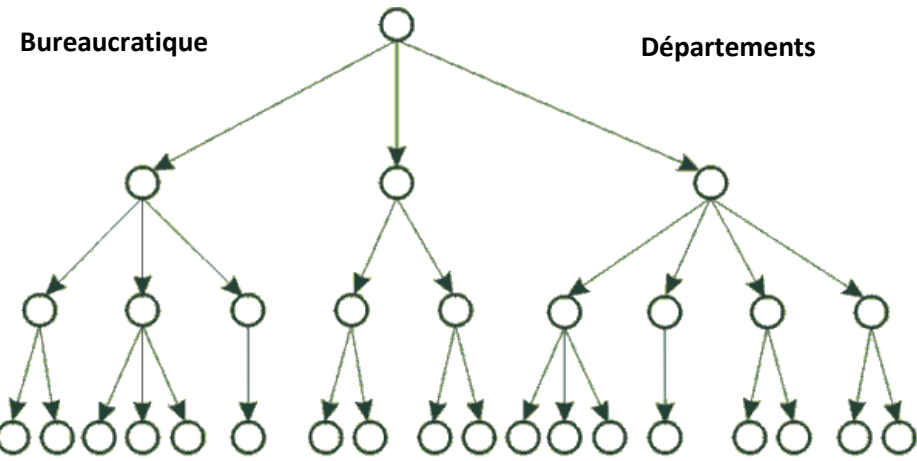
Hiérarchie de haut en bas

Bureaucratic

Bureaucratique

Departments

Départements



Quick changes
Modifications rapides

Hybrid Company



Focus on action
Focus sur l'action

VUCA

Responsible teams
Équipes responsables

Visionary leadership
Leadership visionnaire

Flexible features
Ressources flexibles

Cadre conceptuel pour la prise de décisions créé par Dave Snowden, 2005

CYNEFIN FRAMEWORK Dave Snowden, 2005.

Le domaine du **complexe** (VUCA) :
Nous sondons et expérimentons des méthodologies agiles et mesurons le résultat de la réponse.

COMPLEXE

Essayez
Percevoir
Répondre



COMPLIQUÉ

Percevoir
Analyser
Répondre



Le domaine du **compliqué** :
Nous percevons le défi, analysons et répondons en suivant le processus.

La maîtrise du **chaotique** :
Nous agissons à l'urgence et nous intervenons de la meilleure façon.

CHAOTIQUE

Réagir
Percevoir
Répondre



L'EVIDENT

Percevoir
Catégoriser
Répondre



Le domaine de **l'évident ou simple** :
Nous percevons le défi, catégorisons et répondons en suivant la procédure.

Desordem

The best way to respond, either organizationally or in the development of products or services in a VUCA situation, is to adopt agile methodologies.

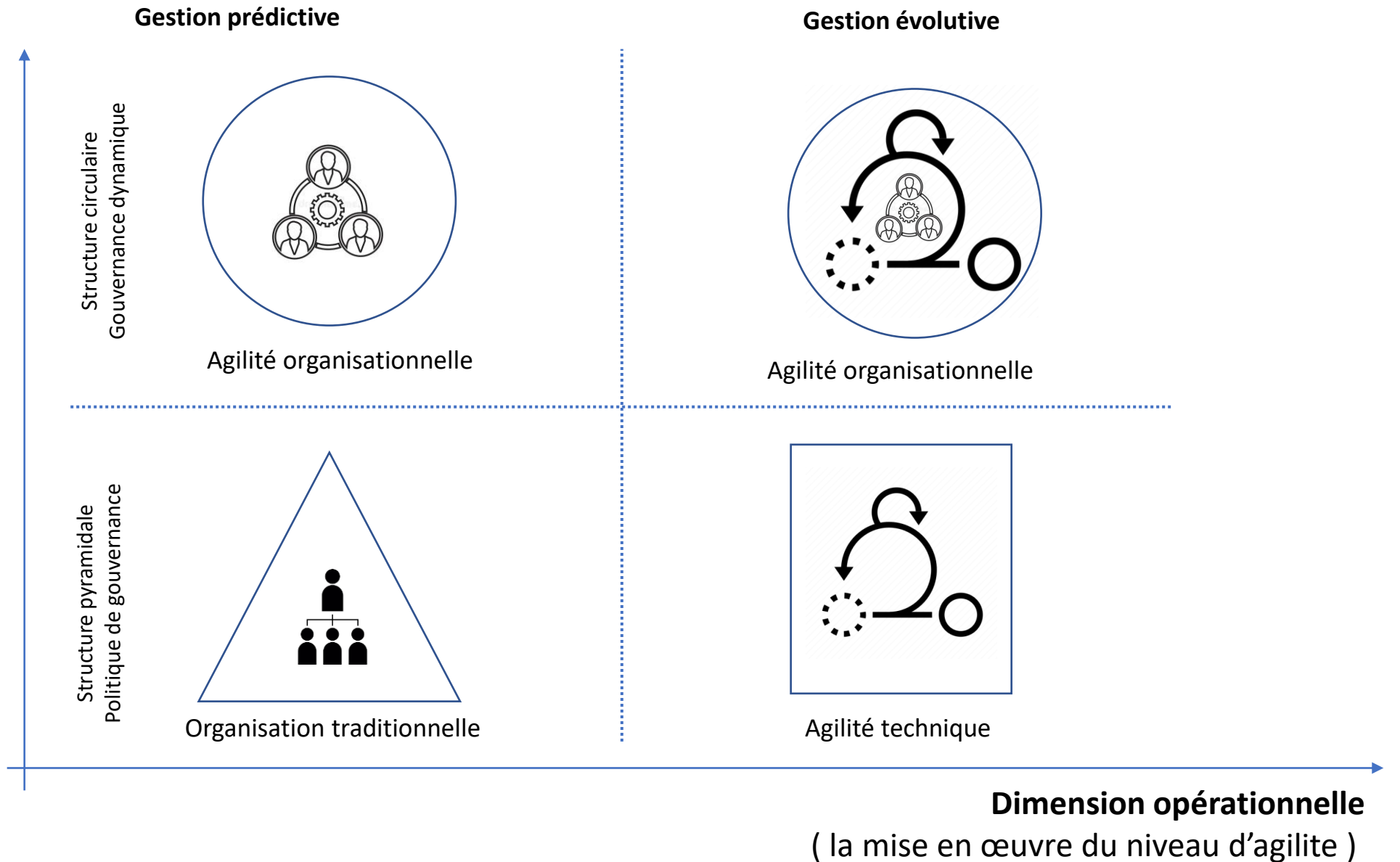
La meilleure façon de réagir, que ce soit sur le plan organisationnel ou dans le développement de produits ou de services dans une situation VUCA, est d'adopter des méthodologies agiles.

Agilité organisationnelle et opérationnelle

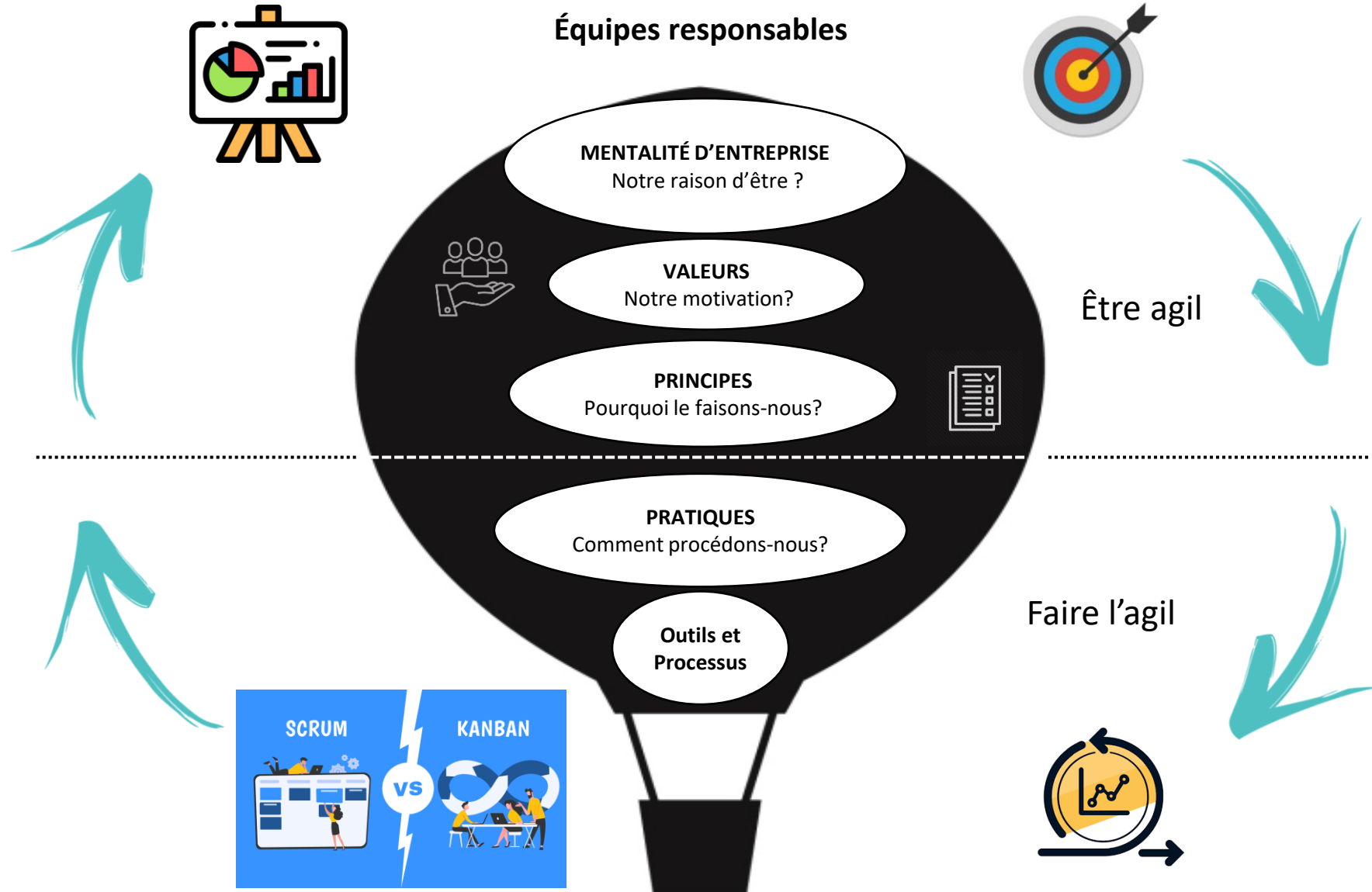
Dimension organisationnelle

(système de gouvernance)

qui conduit, qui vous dit quoi faire, qui prend les décisions



Mentalité d'entreprise circulaire



Thank you
Merci