



AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

QUAND LES CONTRIBUTEURS TARDENT À CONTRIBUER

Agile Tour 2018



NOUS SOMMES LEVIO

Nathalie Ferron : Coach agile et stratège en transformation organisationnel. Soutient la transformation des gestionnaires vers le Management 3.0 et le servant leadership.

Son sujet préféré : l'agilité sous toutes ses formes, une agilité agnostique qui reconnaît qu'aucun modèle n'est LA recette, et que le "quoi" et le "comment" doivent d'abord être déterminés en fonction du client, de son contexte et d'une vision stratégique plus grande que la simple initiative.



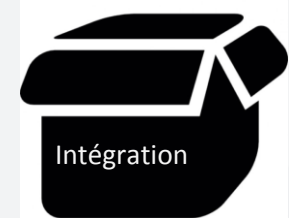
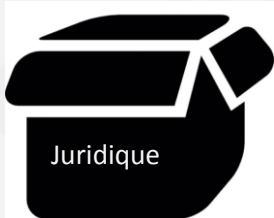
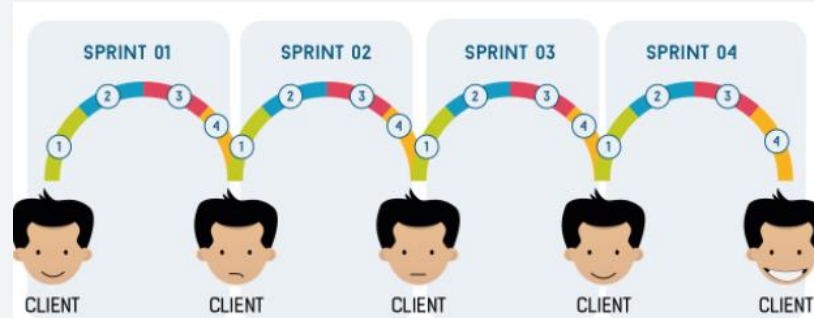
A QUI S'ADRESSE CETTE CONFÉRENCE ?



NOTRE TRAME DE FOND



Qui sont ces contributeurs ?



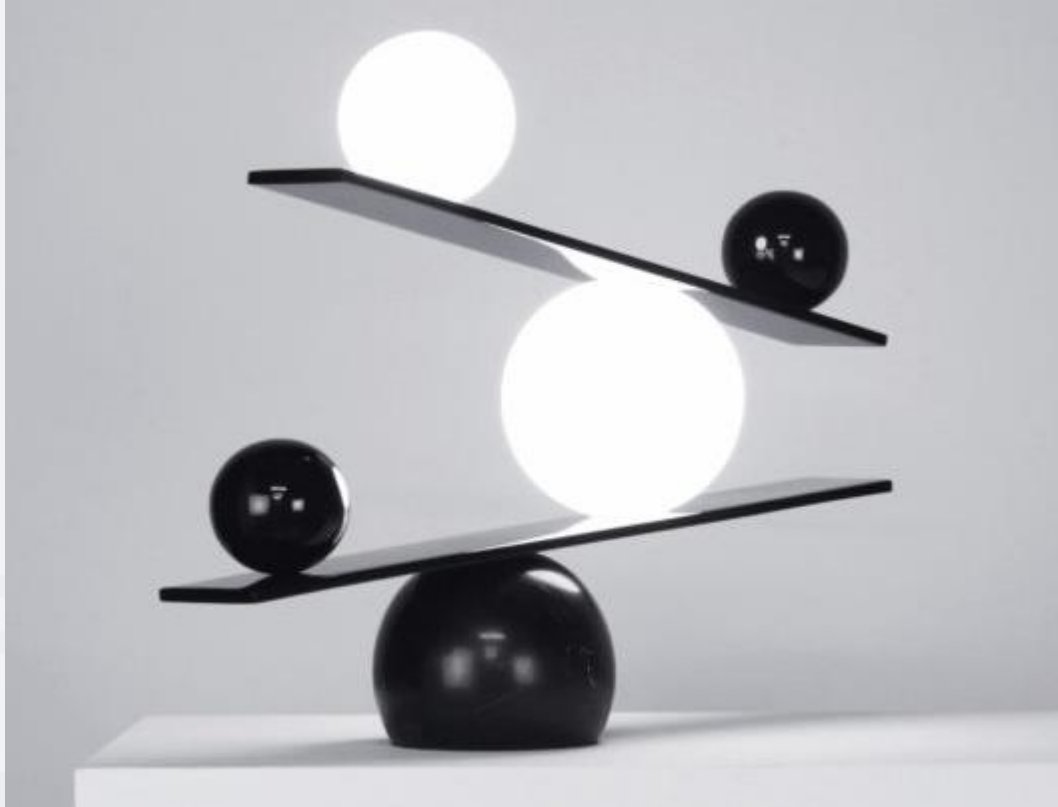
...

- Récurrence : toutes activités spécifiques à un contributeur et en lien avec son secteur
- Projet / Produit : toutes activités requises de la part d'un contributeur en lien avec un projet ou la livraison d'un produit
- Agile ou Lean ? Management 3.0 ? Tout s'applique !

JUSTE ASSEZ, JUSTE À TEMPS ?

- L'intégration des valeurs et des principes agiles prend un certain temps ...
 - ... mais, éventuellement, les équipes tireront tous les bénéfices d'actions congruentes visant à maximiser les activités apportant de la valeur
- Ceci étant, aucun projet (agile ou pas) n'est une île

ET PRÉVOIR DANS LE TEMPS

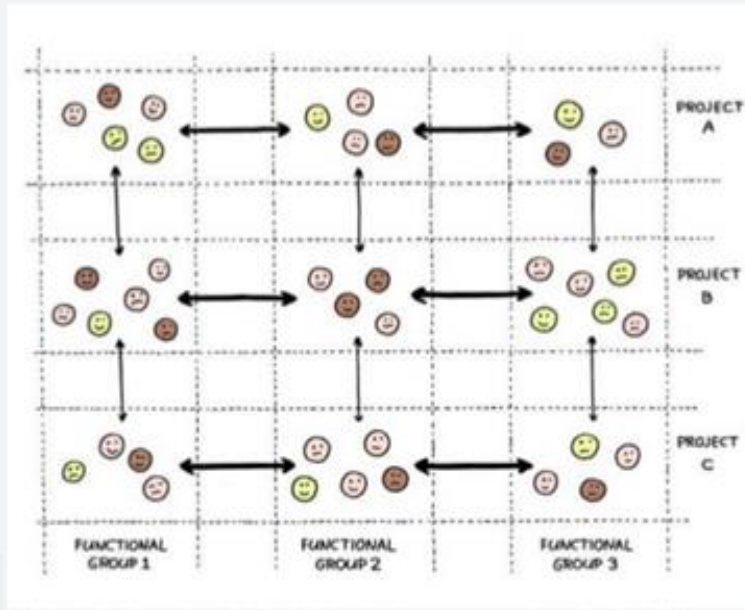


Trop serré : Délais de traitement

Trop tôt : perte de flexibilité, adaptation aux changements

ÉQUIPE DE FONCTION ET TRANSVERSALE

- Devrait-on regrouper les gens par fonction ou selon le projet ?



- Lorsqu'un gestionnaire coordonne :

Équipe fonctionnelle

La coordination entre les équipes fonctionnelles est faite par les gestionnaires (silo hiérarchique typique)

Équipe transversale

La coordination est réalisée par le chef de projet ou toute autre autorité au dessus de l'équipe

- Lorsque les équipes se coordonnent

Équipe fonctionnelle

La coordination entre les équipes fonctionnelles se fait par les équipes (exemple : équipe auto-organisée d'infrastructure se partageant chacune un morceau)

Équipe transversale

La coordination se fait par les équipes (exemple : Scrum de Scrum)

RÉFLEXIONS



Si les contributeurs sont au service de la livraison de valeur, leur processus doit être flexible et doit pouvoir s'adapter aux situations

- Comment se mettre en mode servant-leader ? Et ainsi favoriser la proactivité ?
- Quelles sont nos capacités ?
- Peut-on refuser une demande incomplète ? Dire non, est-ce que c'est accepté ?

1. **Remettre en question** le modèle organisationnel
2. **Comprendre** la gestion matricielle
3. **Distinguer** la gestion des ressources et des résultats
4. **Explorer** les rôles et responsabilités
5. **Apprécier** le potentiel d'innovation
6. **Discuter** de mise en oeuvre

1. REMETTRE EN QUESTION

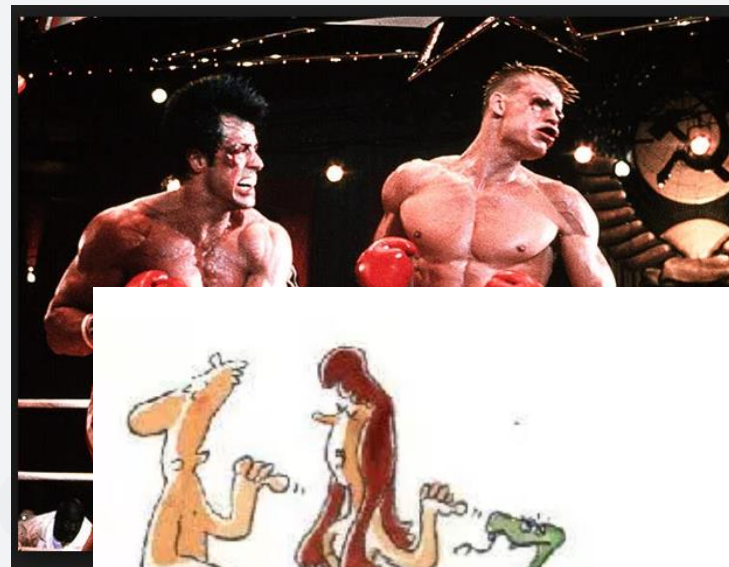
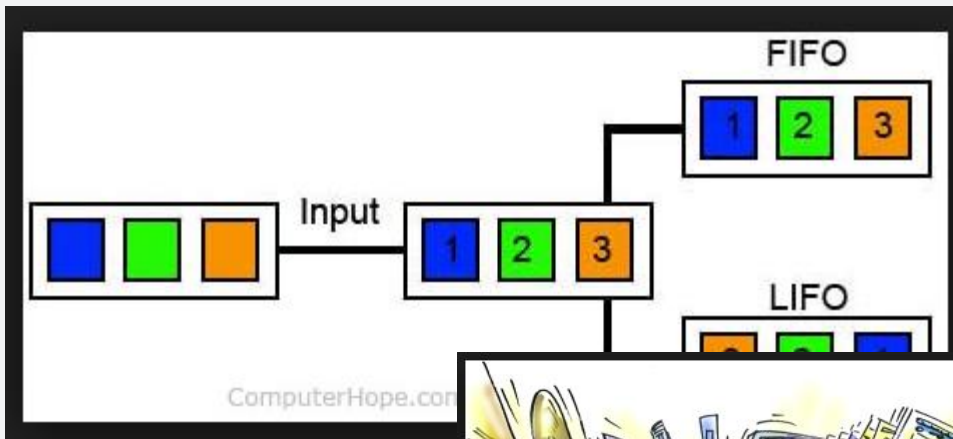
UNE ORGANISATION DU TRAVAIL TRADITIONNELLEMENT FONDÉE SUR DES
STRUCTURES VERTICALES À CARACTÈRE FONCTIONNEL



- Soutien à un projet/produit ou à mon groupe ?
 - Qu'est-ce qui est requis ?
 - Comment on comptabilise ?
 - On s'appuie sur quoi ?



REMETTRE EN QUESTION

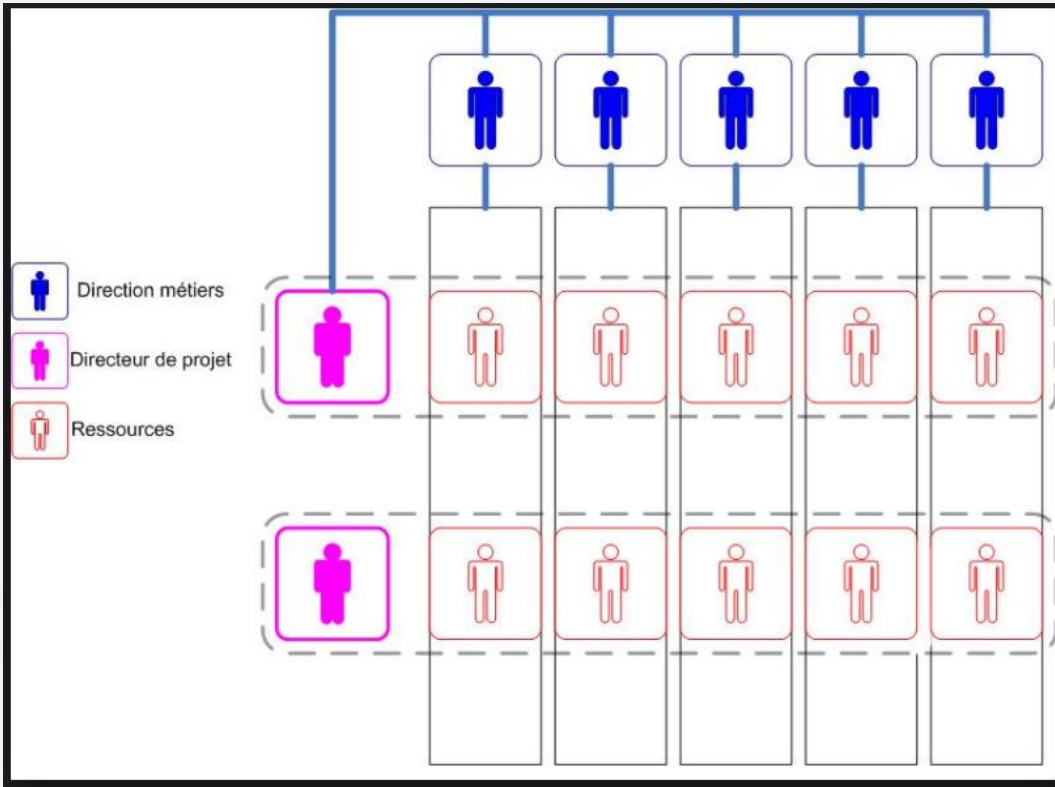


2. COMPRENDRE

LES PRINCIPES ET LES FACTEURS DE SUCCÈS DE LA GESTION MATRICIELLE



COMPRENDRE



Une structure matricielle comprend la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles

Les équipes sont indépendantes du point de vue hiérarchique, mais interdépendantes pour la réalisation des projets / produits

● Autorité hiérarchique ou autorité transversale ?



Chaque employé a au moins deux supérieurs :

- un responsable désigné selon les tâches à accomplir (autorité de projet/produit)
- un responsable permanent (autorité hiérarchique)

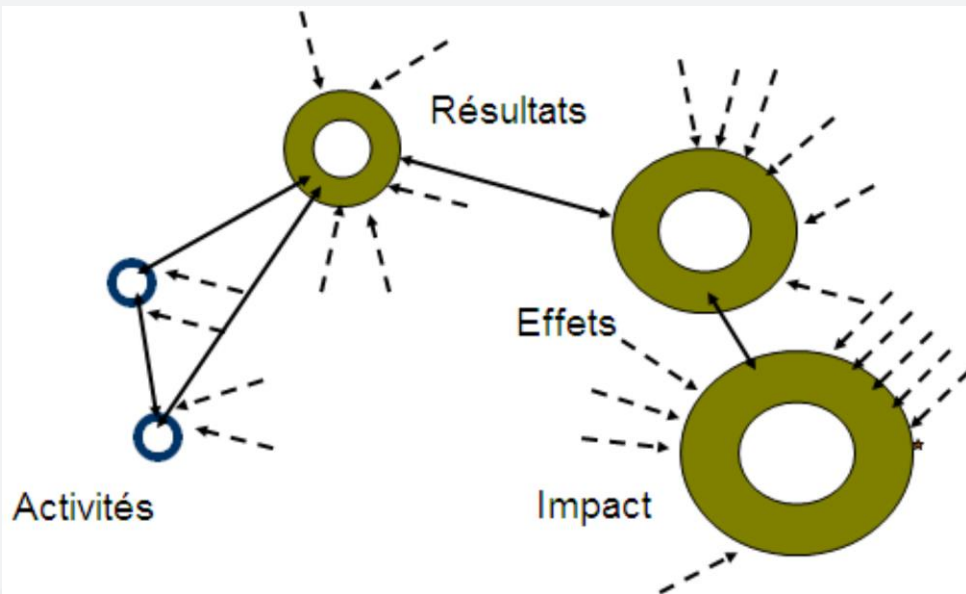
Le danger ?

3. DISTINGUER

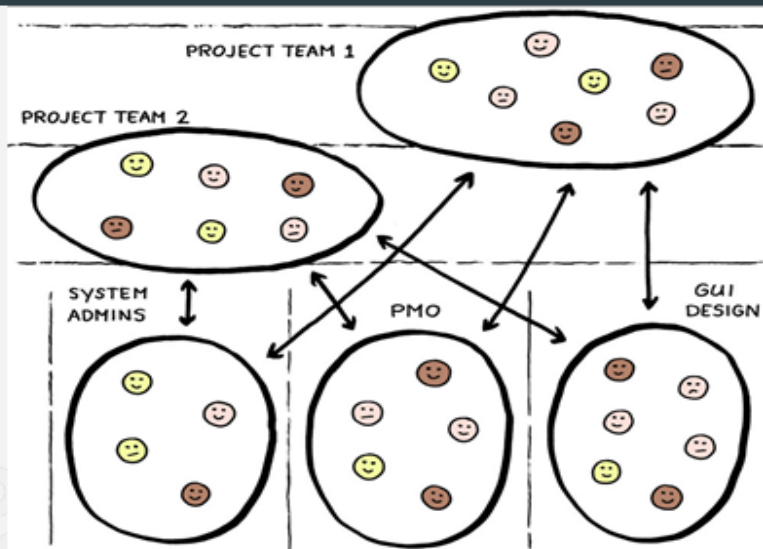
LA GESTION DES « RESSOURCES » DE LA GESTION DES « RÉSULTATS »
ORGANISATIONNELS POUR MIEUX SAISIR LES EFFETS DES APPROCHES DE GESTION
DITES « TRANSVERSALES »



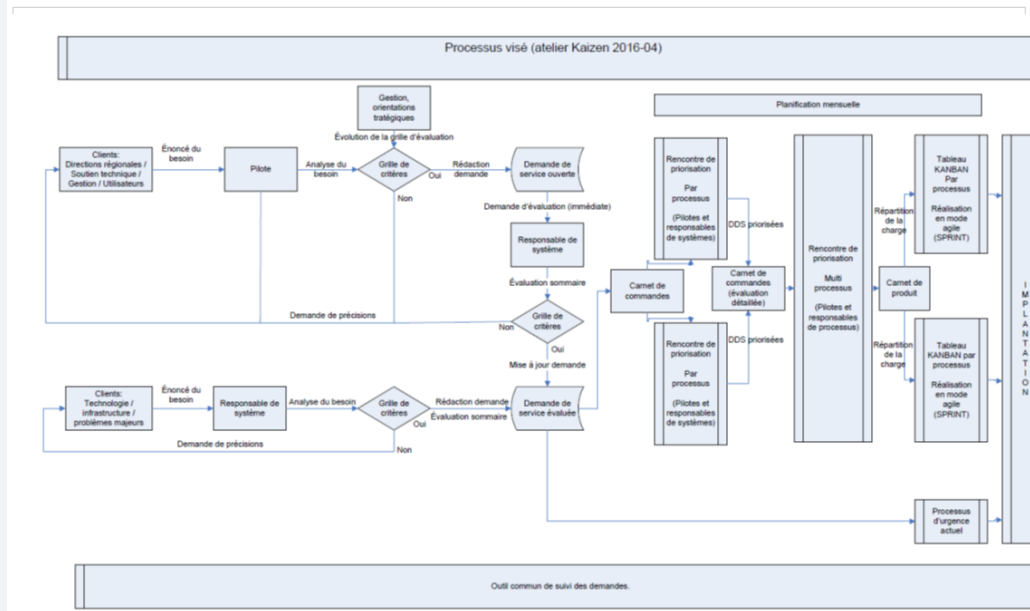
DISTINGUER



DISTINGUER



Mais ...



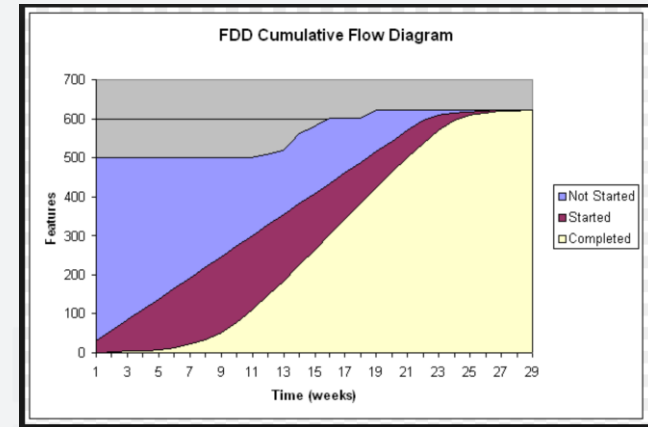
4. EXPLORER

LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS DES ACTEURS ET LES MÉCANISMES DE
COLLABORATION QU'UNE GESTION À CARACTÈRE HORIZONTAL EXIGE DE
DÉPLOYER



- Pas de travail invisible
- Contributeur au sein de l'équipe coeur
- Vision visible
- Implication fréquente
- Gestion de la cohérence
- Multi-disciplinarité

- L'auto-organisation
 - Récurrence ? Projet ? Pourquoi pas les deux !
- Kanban. Classes de service, critères clairs
 - Réfléchir au découpage
 - Gérer le flux, la fluidité
 - Gérer nos indicateurs
- Planification des budgets et facturation
- Point de contact unique



5. APPRÉCIER

LE POTENTIEL D'INNOVATION QU'OFFRE LA GESTION EN MODE TRANSVERSAL ET
COLLABORATIF





Les « pour » et les « contre » ne s'excluent pas les uns les autres

Un même contributeur peut dans le même temps être traversé par des pensées contraires et contradictoires

6. DISCUTER

DE LA MISE EN ŒUVRE DE CES NOUVELLES APPROCHES SELON LA GESTION DU
CHANGEMENT



- Bien clarifier les règles du jeu
- Apporter une vision large et stable
- Mettre en évidence le travail d'équipe
- Assurer l'interface avec le client
- Faire le lien avec le responsable hiérarchique

EN BREF



- Il faut éliminer les barrières qui séparent les acteurs d'un projet.
 - Les contributeurs ont ainsi une meilleure visibilité des tâches des autres; ce qui permet de comprendre les contraintes de chacun.
 - Dans ce contexte, il est aussi plus facile de comprendre sa propre valeur ajoutée. En se sentant utiles et intégrés au projet, la coordination en est renforcée et l'implication de tous devient un facteur clé pour l'utilisation optimale des compétences et de l'énergie de chacun.



- Pas de solutions miracles ni de « recettes »
- Nécessite une volonté organisationnelle ...
 - ... et de nombreux efforts
- Ne peut se faire en « Big bang » ...
 - ... mais dans un élan de transformation à petits pas
- Et si on ne fait rien ?
 - Les bloquants freinent la progression



ET DEMAIN ?

- Observer
 - Le système
- Sonder
 - Les équipes
- Explorer
 - Les possibilités
- Adapter
 - Le système



