

Des entreprises agiles favorisant une forte mobilisation des salariés



Audrey Charbonnier-Voirin



Considérer le bien être au travail...

Une question de **performance**

Pour lutter contre :

- ✓ La démotivation
- ✓ L'absentéisme
- ✓ Les problèmes de fidélisation
- ✓ Les difficultés d'adaptation
- ✓ Les conflits interpersonnels
- ✓ ...





Le bien être au travail

Un sentiment

- De contrôler son milieu
- D'autonomie
- De croissance personnelle
- De vivre des relations positives
- D'acceptation de soi
- De donner du sens à sa vie

Grâce à

Latitude décisionnelle

Demande psychologique non excessive

Intérêt du travail, opportunités de développement

Soutien social, reconnaissance, équité

*Utilité du travail/des missions
Adéquation des valeurs individu-
organisation*

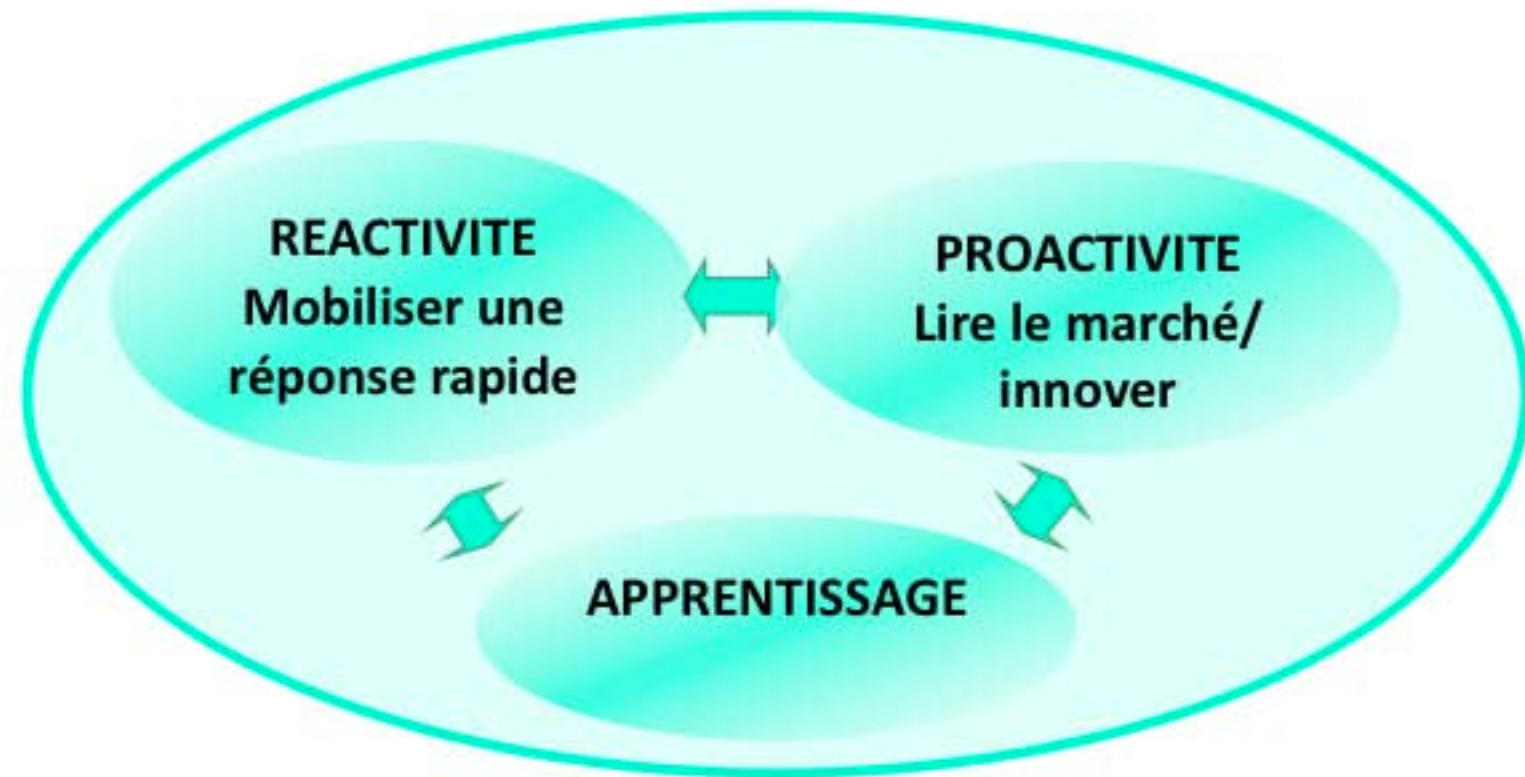


Autant de principes ancrés dans le modèle de l'entreprise agile



L'entreprise agile

Une organisation capable de prospérer dans un environnement dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible



« C'est comme pour la mode vestimentaire, des fois, il faut suivre la mode et des fois, créer une mode » (ET, responsable d'agence, Ingénierie de projets scientifiques et technologiques)

Au niveau organisationnel – les principes clés

Processus orientés vers la « maîtrise » du changement

Communiquer une vision stratégique
Faciliter la Réactivité & la Flexibilité des équipes
Développer les capacités de veille & d'Innovation

Pratiques de valorisation des ressources humaines

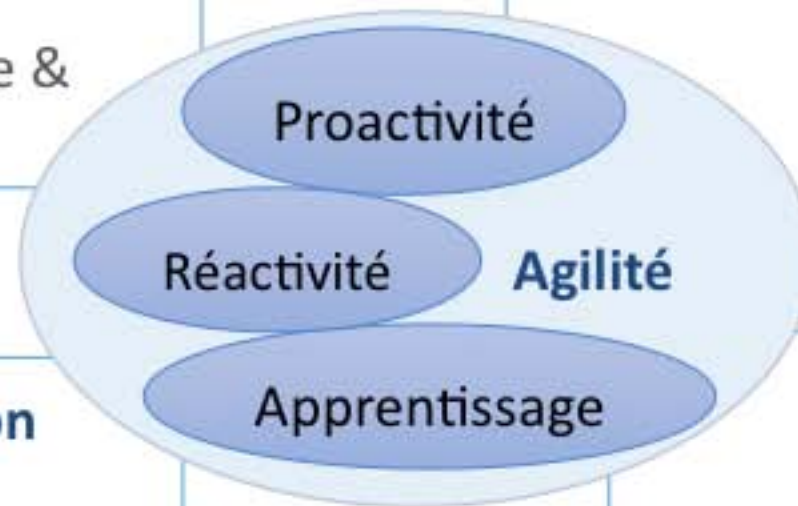
Participation à la prise de décision opérationnelle
Délégation de responsabilités
Développement des compétences & Partage des connaissances
Créativité & Amélioration continue
Evaluation & Reconnaissance des performances

Pratiques de coopération

Interne & externe

Pratiques de création de valeur pour les clients

Connaissance des clients et adaptation à la demande par un processus itératif
Anticipation des évolutions clients



Au niveau individuel, la mobilisation des femmes et des hommes au cœur de l'agilité organisationnelle



Un exemple : Les étapes de réalisation d'un projet

Dans une entreprise X

*Dans une
entreprise
agile*

Négociation

Analyse

Développement

Test



Demande fixée au départ (cahier des charges), peu évolutive. Chaque changement est âprement négocié

Le chef de projet décide seul de la répartition du travail. Les membres de l'équipe n'ont pas la parole

Ils travaillent à partir d'informations filtrées par lui et selon une documentation abondante

Le risque de retard a été identifié trop tard. L'équipe a fait des heures sup...a pris des raccourcis pour finir à temps

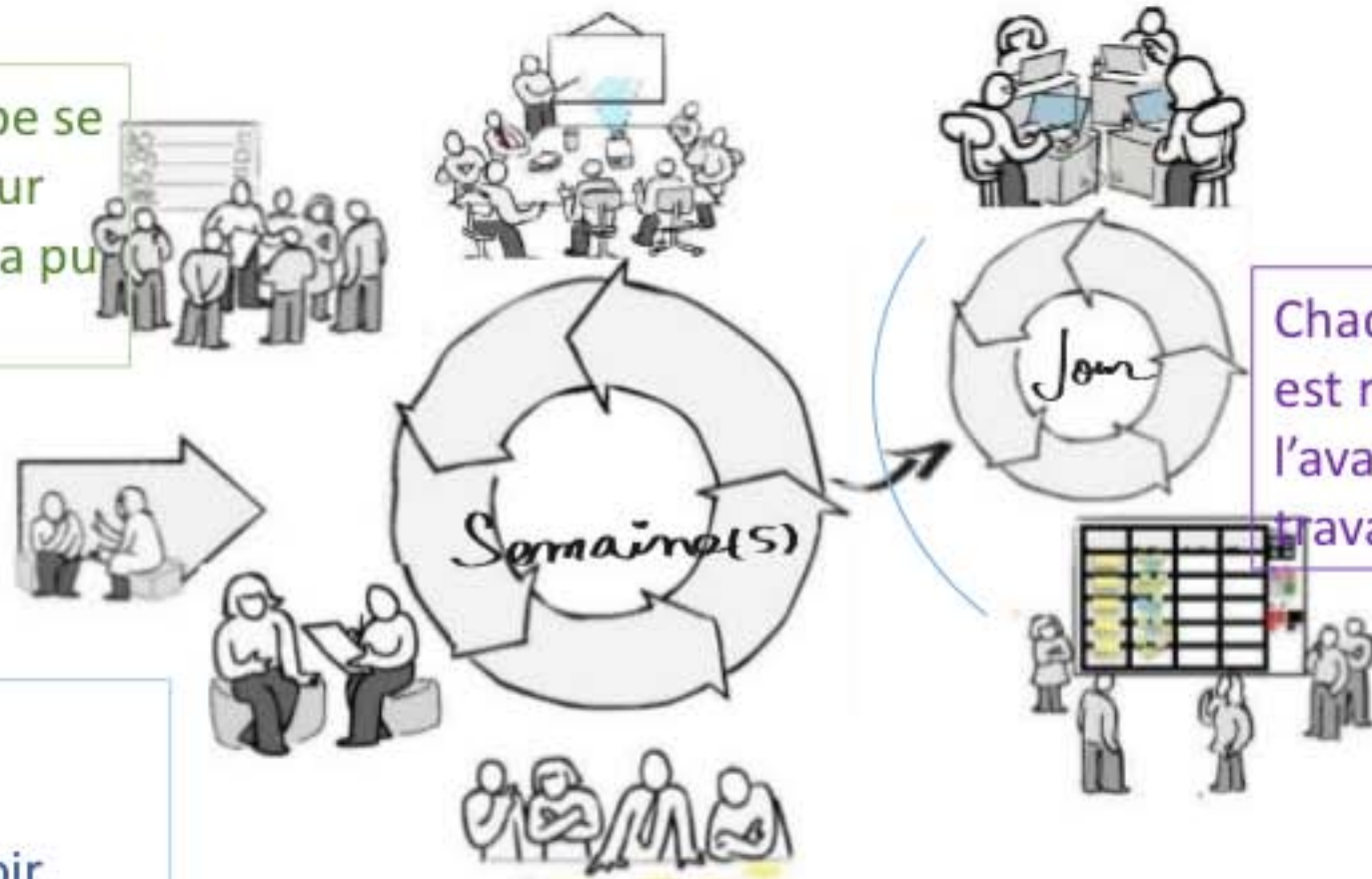
Le client n'est pas satisfait. L'équipe

Dans une entreprise agile

A la fin de la 1ère itération, l'équipe se retrouve pour une rétrospective sur ce qui a bien fonctionné et ce qui a pu poser problème

Si le client a une idée, elle peut être intégrée à une prochaine itération

Quand l'équipe pense qu'une fonctionnalité répond aux spécifications, le client peut la voir, l'essayer et donner son feedback



Chaque jour, un point collectif est réalisé pour déterminer l'avancement, coordonner le travail...

Le chef de projet reçoit le client pour définir sa vision du produit et hiérarchiser ses demandes
L'équipe détermine en leur présence le temps nécessaire pour réaliser les spécifications (dont le travail pouvant être réalisé à l'issue de la première itération)

- Des individus et des itérations **plutôt que** des procédures

« Les procédures qui détaillent tout de A à Z....dès qu'il y a un petit dérapage, on est totalement perdus (...) . Si on développe des process qui laissent des variantes possibles et une liberté d'action aux individus, on fixe un cadre mais on peut évoluer rapidement » (ET, responsable d'agence, Ingénierie projets scientifiques et technologiques)

- Des outils qui fonctionnent/une communication ouverte **plutôt qu'**une documentation abondante

« Nous avons des outils informatiques collaboratifs mais notre média de communication est surtout informel et les portes sont toujours ouvertes. On a une proximité qui permet d'avoir des réponses rapides et de faire les ajustements nécessaires (SM, Responsable entreprise services informatiques)

- La collaboration avec le client **plutôt que** la négociation du contrat

« C'est plus une forme de partenariat qu'une relation de clientélisme » (CR, DRH, Edition de logiciels)

- L'accueil du changement **plutôt que** le respect du plan

« Ce n'est pas l'organisation qui doit être le fil conducteur mais le changement » (FP, Responsable d'activité Conseil)

Une entreprise qui valorise et donne
du sens à l'action

-

Les conditions de réussite

Par la constitution d'entités à taille humaine

L'entreprise agile vue comme un réseau de « micro-entreprises », qui privilégie le contact direct et oral (collaborateurs et clients)



✓ Communication ouverte

✓ Réactivité

« Le fait d'être structuré en petites, voire très petites unités permet d'être très réactif, très sensible à des segments du marché et aux attentes clients... Avec des décisions qui se prennent au plus près du client, du marché (...). Les process sont ralentis par la taille et la complexité d'une structure » (SG, Responsable d'entité, Aéronautique)

✓ Recherche de sens

« Quand on travaille dans une entreprise de 12 000 personnes, on a l'impression d'être anonyme dans ce grand Léviathan, ce gros monstre froid. Quand on travaille dans une petite entité, on a la chance de voir

Par l'implication des équipes dans les décisions opérationnelles....

- ✓ De l'organisation du travail et des modalités d'échange
- ✓ De tout ou partie du contenu du travail en fonction des compétences



L'entreprise agile développe les sentiments de contrôle et de prise de risques



Et plus stratégiques...

- ✓ Les orientations, la vision et le vocabulaire stratégiques restent l'apanage de la Direction
- ✓ Les équipes sont fédérées par leur participation à la définition des 3 leviers stables de l'entreprise agile
 - **La raison d'être** de l'organisation : *Qui est X ? Quelle est sa/votre mission ? Pourquoi/qui je travaille ? Qu'est ce qu'on peut dire de X ? Comment souhaite-t-on qu'elle évolue ?*
 - **Ses valeurs**
 - **Ses/nos critères de performance**
- ✓ Et considérées comme un réseau participatif de veille (attentes clients, aspects techniques, développements émergents)

Grâce à des stratégies d'empowerment fortement accompagnées



Les rôles clés du management de proximité

- Capacité à mener une stratégie d'empowerment efficace
- Rôle fondamental du **soutien**, dont écoute et reconnaissance

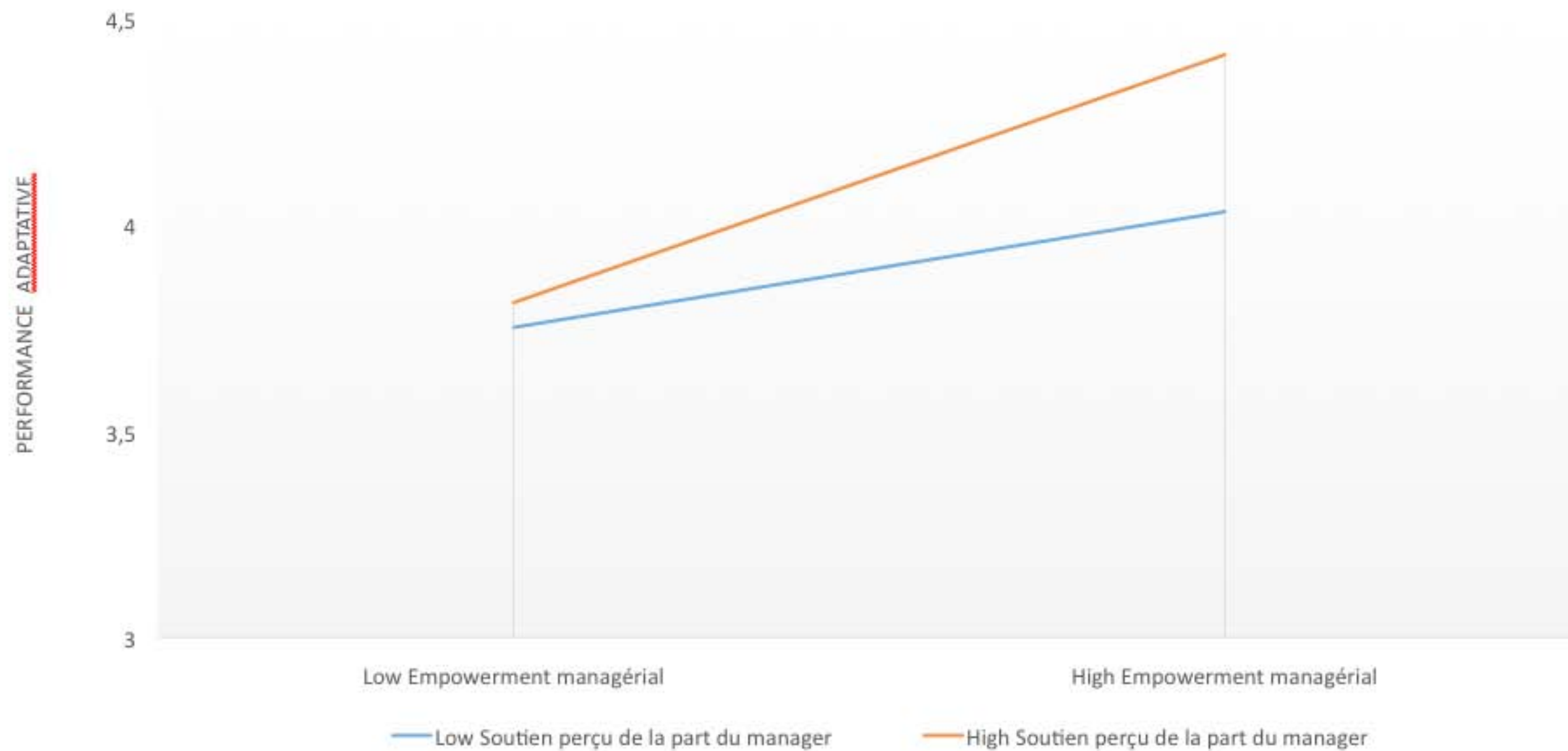


J'AI TOUJOURS MIS
UN POINT D'HONNEUR
À ÊTRE PROCHE DE
MES PROCHES COLLABORATEURS
DONT VOUS FAITES PARTIE
MON CHER JEAN-PATRICK .

MOI, C'EST RAOUL .



L'impact du soutien

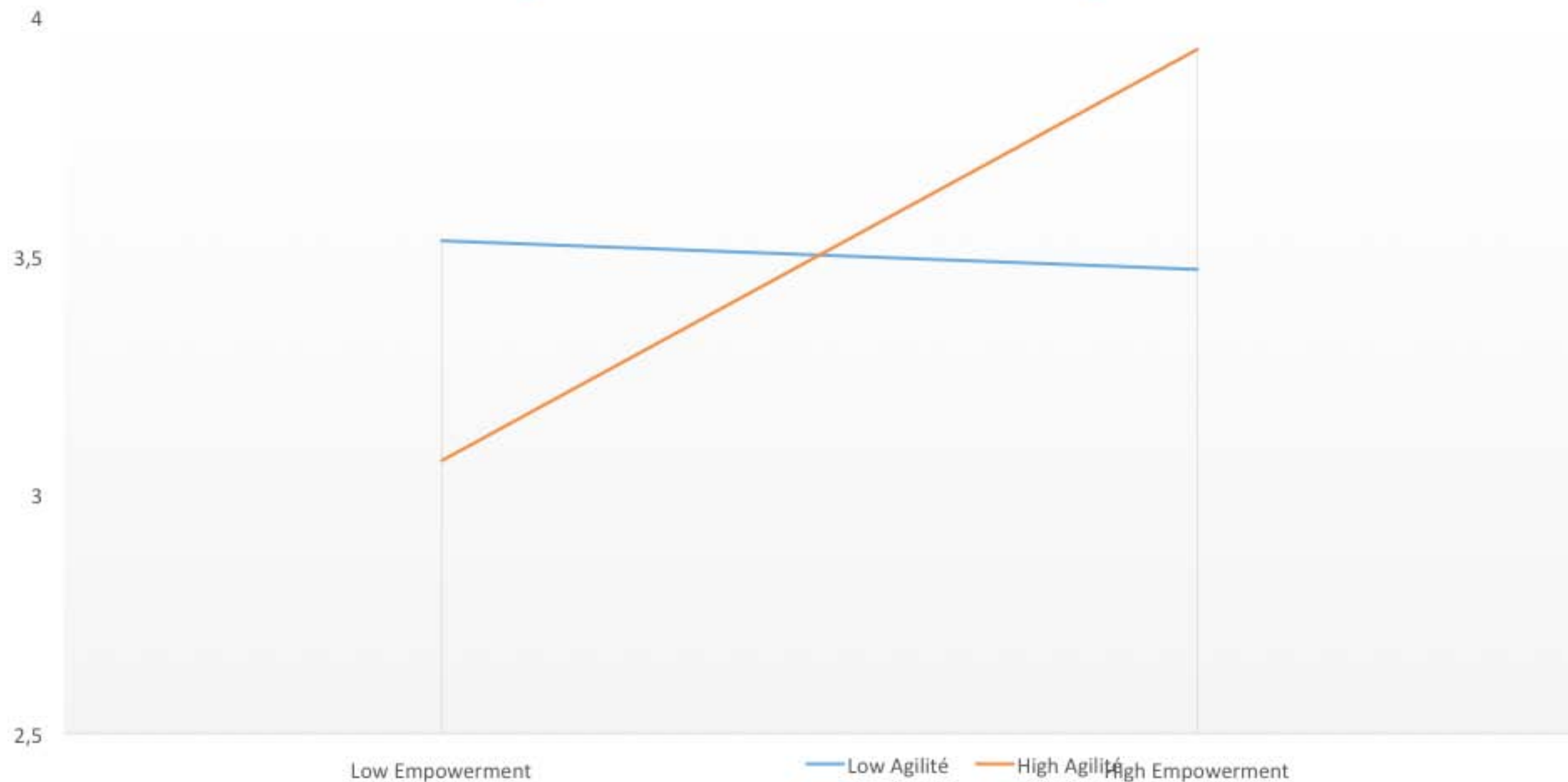


Les rôles clés du management de proximité

- Capacité à mener une stratégie d'empowerment efficace
- Rôle fondamental du **soutien**, dont écoute et reconnaissance
- Capacité de **leadership « transformationnel »**
- **Cohérence** entre les pratiques managériales et les pratiques valorisées par l'organisation/la direction

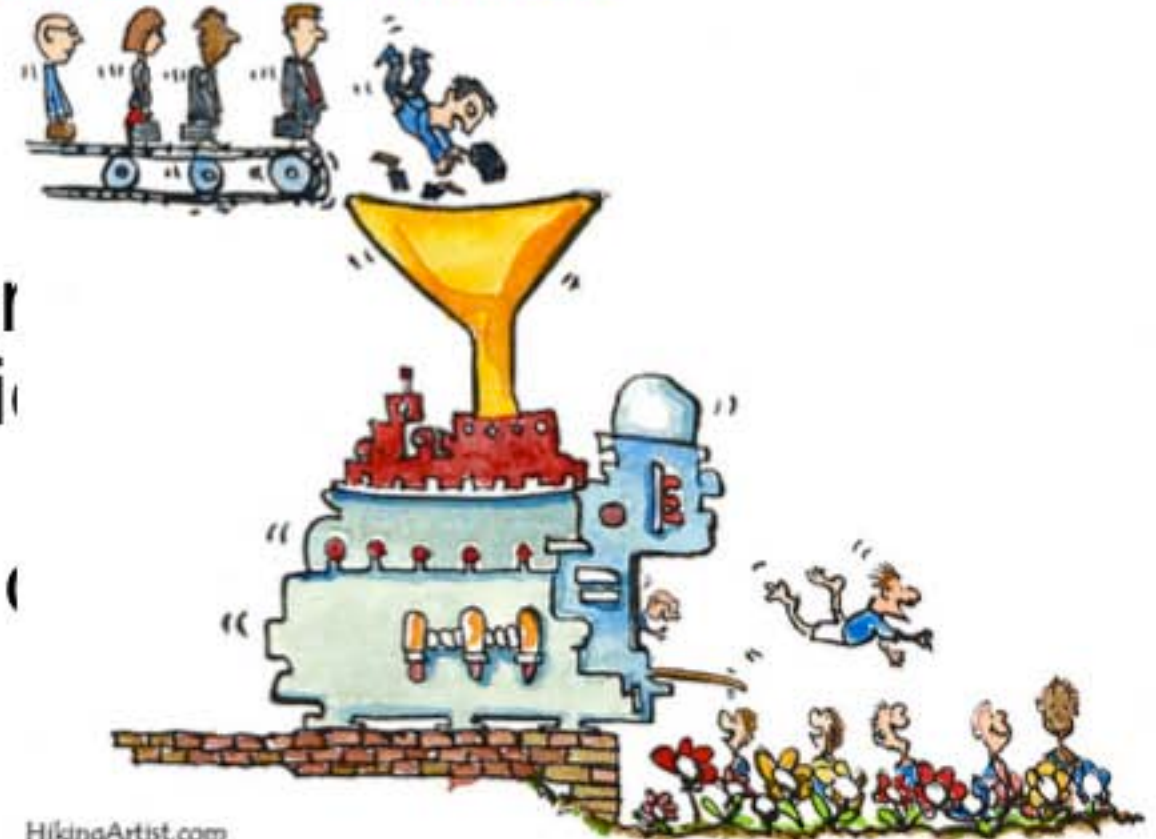


L'impact de la cohérence entre les pratiques organisationnelles et managériales



Les difficultés rencontrées

- Un idéal type...
- Une volonté substantielle de changement vis-à-vis des modes d'organisation traditionnels
- Gérer une apparente simplicité
 - ✓ Coordonner et fédérer les différents acteurs
 - ✓ Gérer les échanges d'information
 - ✓ Capitaliser les savoirs
 - ✓ La question du recrutement et de la formation
 - ✓ La reconnaissance





Je vous remercie pour votre écoute

Des questions



THE MANIFESTO READS:

THROUGH THIS WORK WE HAVE COME TO VALUE:

Individuals and interactions	OVER	PROCESSES AND TOOLS
Working software	OVER	COMPREHENSIVE DOCUMENTATION
Customer collaboration	OVER	CONTRACT NEGOTIATION
Responding to change	OVER	FOLLOWING A PLAN

THAT IS, WHILE THERE IS VALUE
IN THE ITEMS ON THE RIGHT,
WE VALUE THE ITEMS ON THE LEFT MORE.

12 PRINCIPLES OF AGILE DEVELOPMENT

1.

Satisfy the customer by quickly delivering software.

2.

Welcome changing requirements and evaluate at each sprint.

3.

Deliver software frequently on a short timescale, usually every 2 weeks or faster.

4.

Collaborate daily with stand-up meetings, usually no longer than 15 minutes.

5.

Support and trust motivated project teams.

6.

Communicate face-to-face for most efficient sharing of information.

7.

Measure progress primarily through working software.

8.

Promote sustainable development. Developers, sponsors, and users should be able to maintain pace indefinitely.

9.

Pay continuous attention to technical excellence and good design.

10.

Simplicity is essential.

11.

Keep teams self-organizing around core features or deliverables.

12.

Regularly reflect on how to become more effective and adapt at the end of a sprint via retrospectives.