



Management agile, réelle innovation ?

Jean-Pierre Rey

Hes-so Valais, Institut et filière
d'Informatique de Gestion, Sierre



Qui suis-je ?



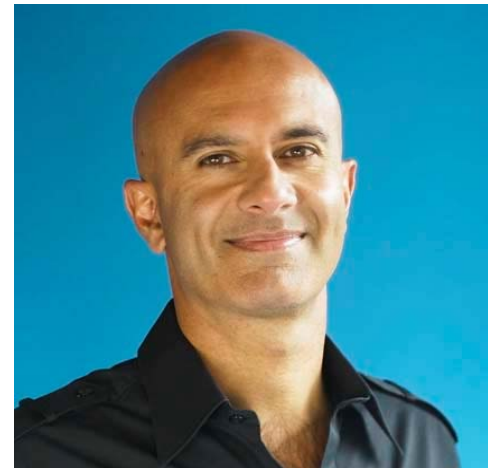
- Jean-Pierre Rey
 - Professeur HES
 - Enseignement (Bachelor et master) et recherche appliquée
 - Leadership, méthodologie agile, industrialisation du logiciel, ergonomie
 - Responsable de l'orientation MSI du Master of Science en Business Administration
 - Coach, mentor, tuteur, facilitateur d'innovation, auteur, chef de projet, ...
 - jpierre.rey@hevs.ch
 - <http://iig.hevs.ch/>, www.un-autre-regard.ch



Mon intention

- «*Manage by Mind,
Lead by Heart.*»

Robin Sharma





Agenda

- Management 1.0, 2.0, 3.0
 - Historique
 - Une histoire de perspective
- 6 points de vue dans cette perspective
 - et des concepts, questions et outils
- Conclusion
- Trois outils pratiques





Historique

- Management 1.0
 - La métaphore de la machine
 - «Command and control»
 - Personnes interchangeable
- Management 2.0
 - L'optimisation (Lean, Sigma, etc.)
- Management 3.0
 - La métaphore du jardinier
 - Favorise l'écosystème





La perspective choisie (1/2)

- L'entreprise est un «**système adaptatif complexe**»
 - Complexe
 - Non-prédictible
 - Des modèles unifiés sont impossibles à créer
 - versus compliqué
 - Lié à la compréhension





Illustration: Mojito

- Tous les ingrédients pris séparément ne sont pas forcément appétissants
- Mais l'ensemble a un très bon goût !



- Est-ce que ça marche la même chose pour les idées ?
- Applicable au management d'une équipe/entreprise ?



La perspective choisie (2/2)

- “Organizations can become **learning networks** of individuals **creating value**, and the role of leaders should **include the stewardship of the living** rather than the management of the machine.”

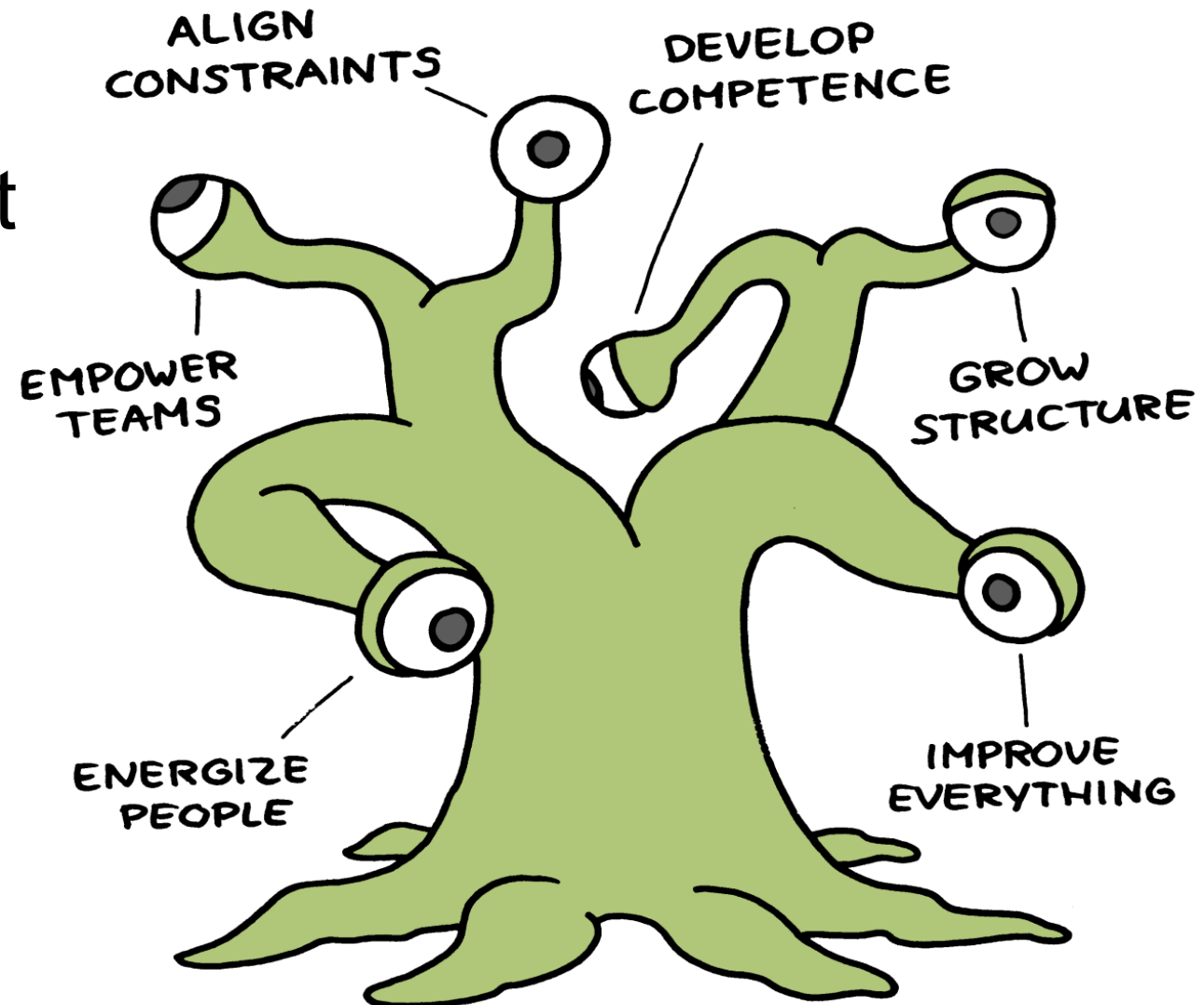
Stoos Communique (www.stoosnetwork.org)

- «...nous croyons que les organisations peuvent devenir des réseaux apprenants de divers individus créant de la valeur...»

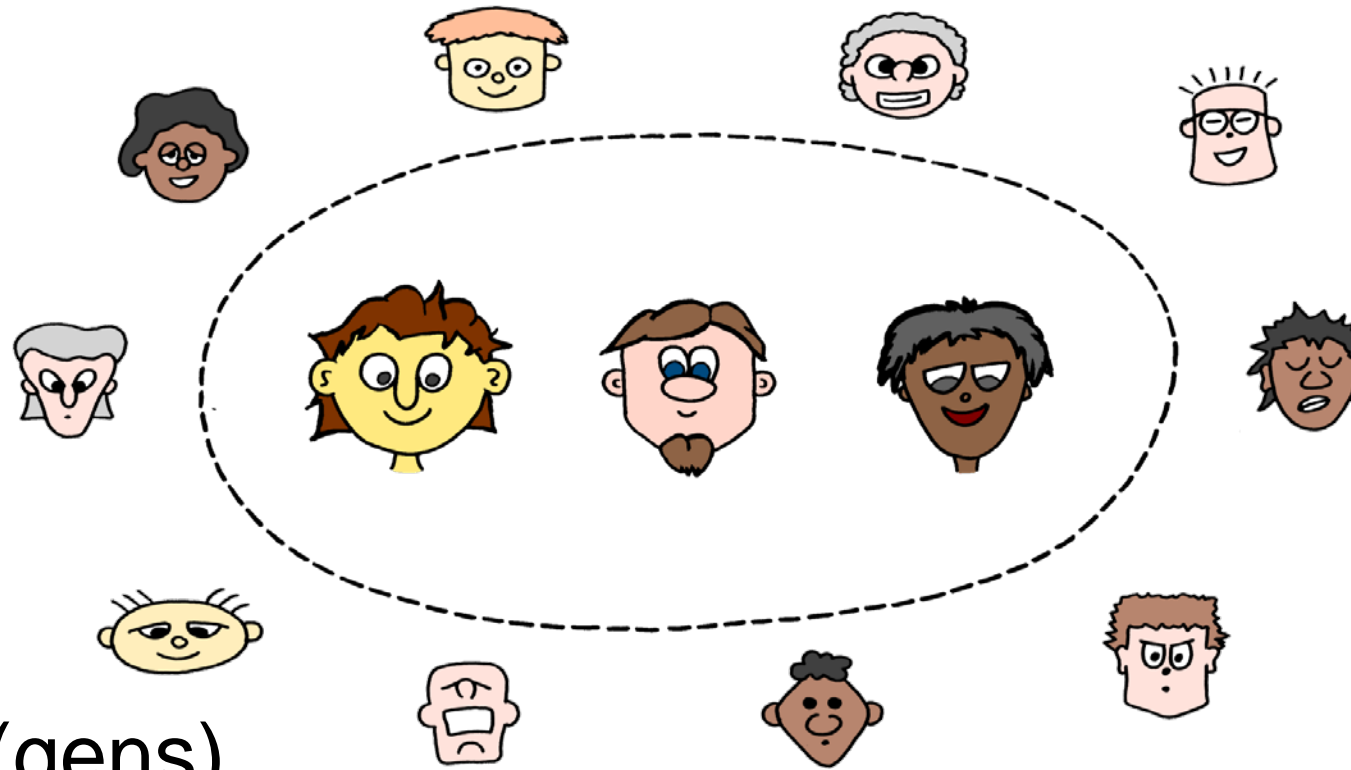
<http://www.stoosnetwork.org/>

Modèle de Martie...

- ...pour un management agile qui applique la pensée complexe sur des équipes



Une équipe est un **système complexe adaptatif** , car il est constitué de *parties* (gens) qui forment un *système* (équipe), et celui-ci montre un comportement *complexe* tout en *s'adaptant* à un environnement changeant.





Complexité des projets

- Taille des équipes
- Missions critiques
- Localisation des équipes
- Capacité des équipes
- Dépendances
- ...

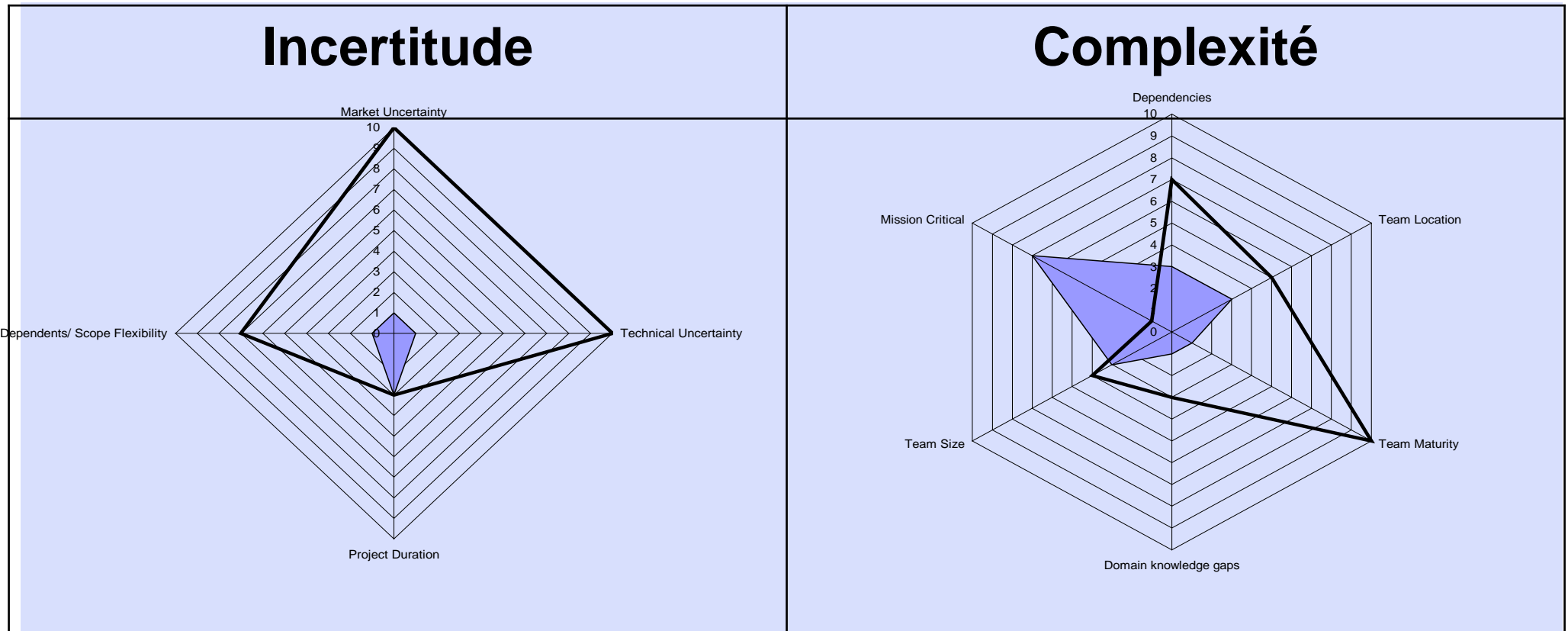


Les incertitudes dans les projets

- Incertitudes du marché
- Incertitudes techniques
- Durée des projets
- Dépendances
- ...



Réduire les incertitudes et la complexité



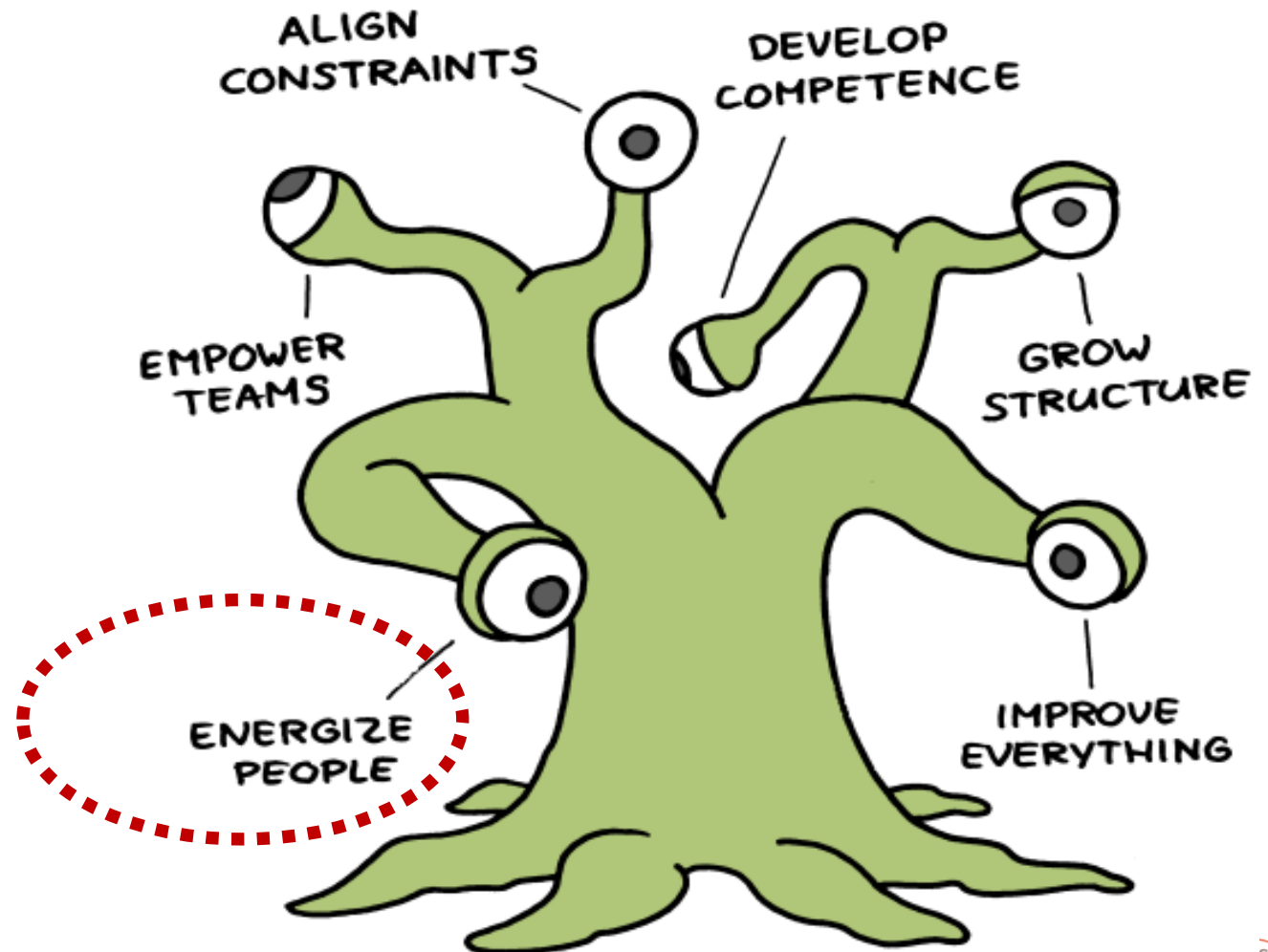
Opportunités pour réduire l'incertitude:

- Usage de technologies éprouvées
- Réduire la durée des projets

Opportunités pour réduire la complexité:

- Avoir un team phys. proche
- Séparer les projets en sous-projets

Management 3.0: 6 points de vue





Vue #1: Energiser les personnes

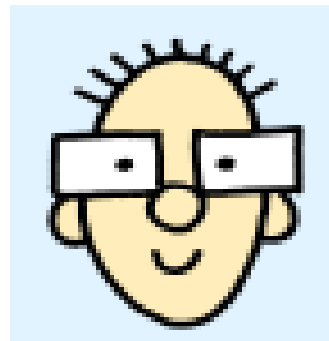
- La valeur de votre entreprise ou de votre équipe rentre-t-elle tous les soirs à la maison ?
 - Nécessité de la cultiver au moins autant que nos clients ?



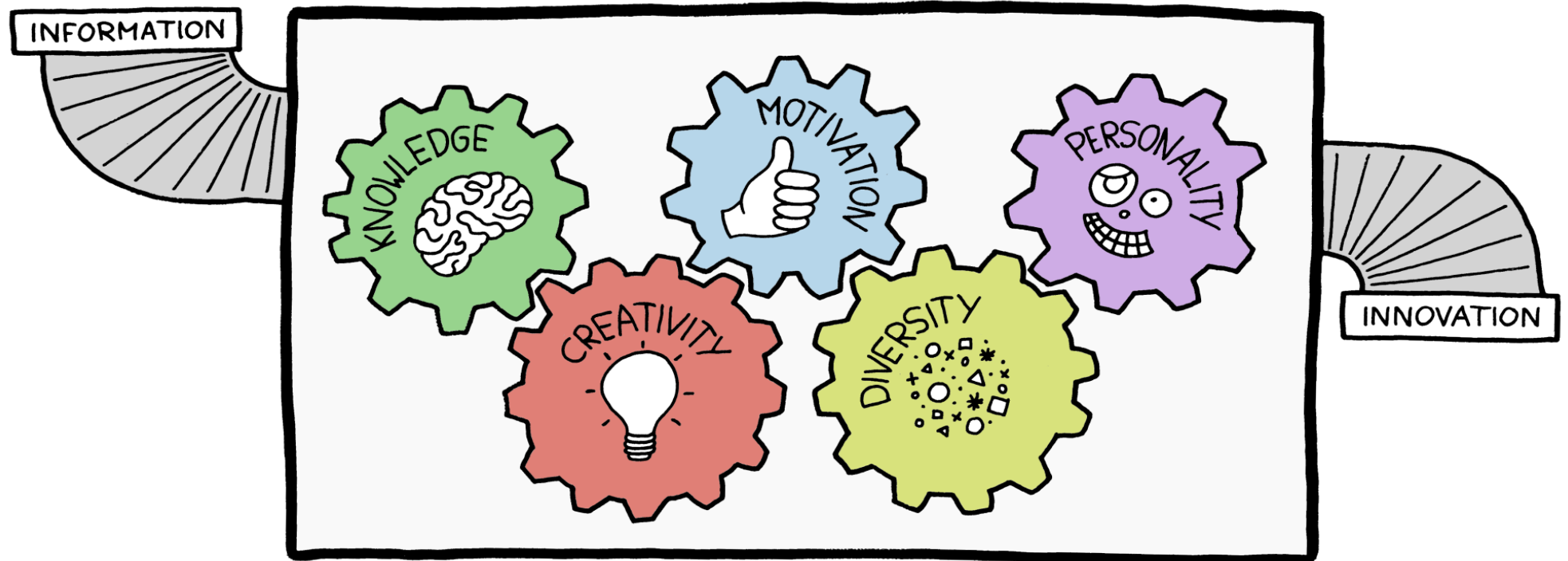


Vue #1: Energiser les personnes

Les personnes qui composent l'entreprise sont les parties les plus importantes de l'organisation et les gestionnaires devraient faire *tout ce qu'ils peuvent* pour garder leurs employés actifs, créatifs et motivés.



Gérer le système “Information-Innovation”





Motivation intrinsèque et extrinsèque



- Et durabilité
 - Effets non-linéaires dans un système complexe



Expression de la reconnaissance





Les 10 motivateurs intrinsèques

Curiosity

Envie de “creuser”

Honor

Envie d’honorer ses valeurs

Acceptance

Envie d’approbation

Mastery / Competence

Envie de se sentir capable

Power

Envie d’influencer

Freedom / Independence /

Envie d’indépendance

Autonomy

et d’autonomie

Relatedness / Social Contact

Envie de liens (amis,...)

Order

Envie d’un cadre

Goal / Idealism / Purpose

Envie d’un but, d’un sens

Σ π \approx & **Status**

Envie d’être reconnu ²⁰

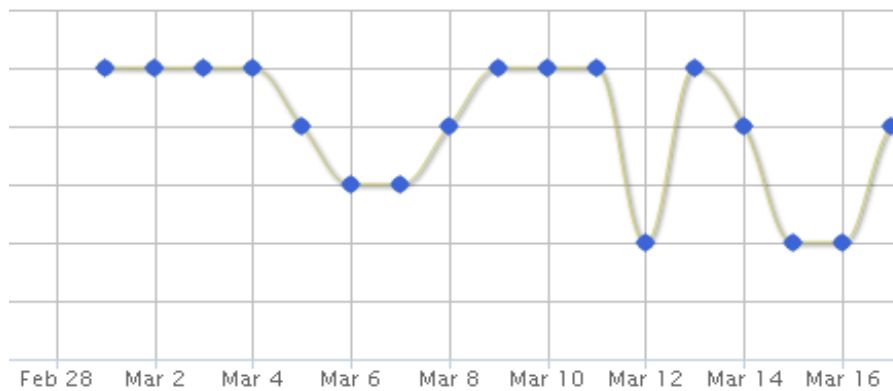


Evaluation à 360 degrés



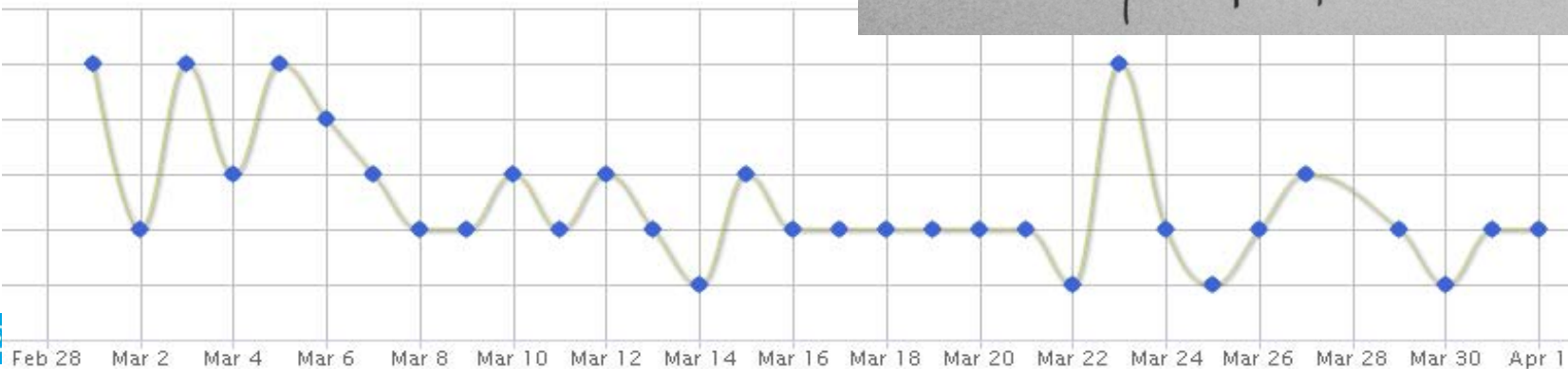
- Toute l'équipe ensemble durant un repas ?

Happiness index



EMPLOYEE HAPPINESS

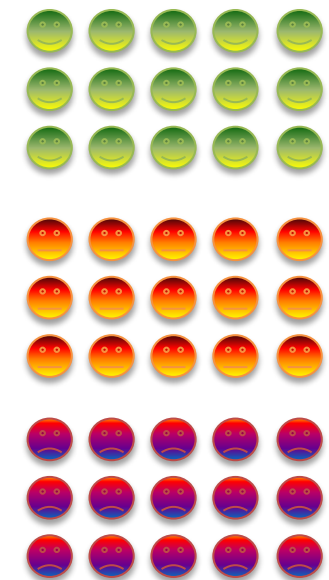
PERSON \ DAY	WE	TH	FR	SA	Su	Mo	Tu	We	Th	FR	SA	Su	Mo	Tu
TIM	😊	😊	😐	🚫	🚫	😊	😊	😊			🚫	🚫		
SUE	😊	😊	😊	🚫	🚫	😊	😊	😊			🚫	🚫		
JOHN	😊	😊	😊	🚫	🚫	😊	😊	😊			🚫	🚫		
ERIC	😊	😊	😊	🚫	🚫	😊	😊	😊			🚫	🚫		



Variante : Calendrier à Smiles

- Mesurer l'humeur et la motivation du groupe

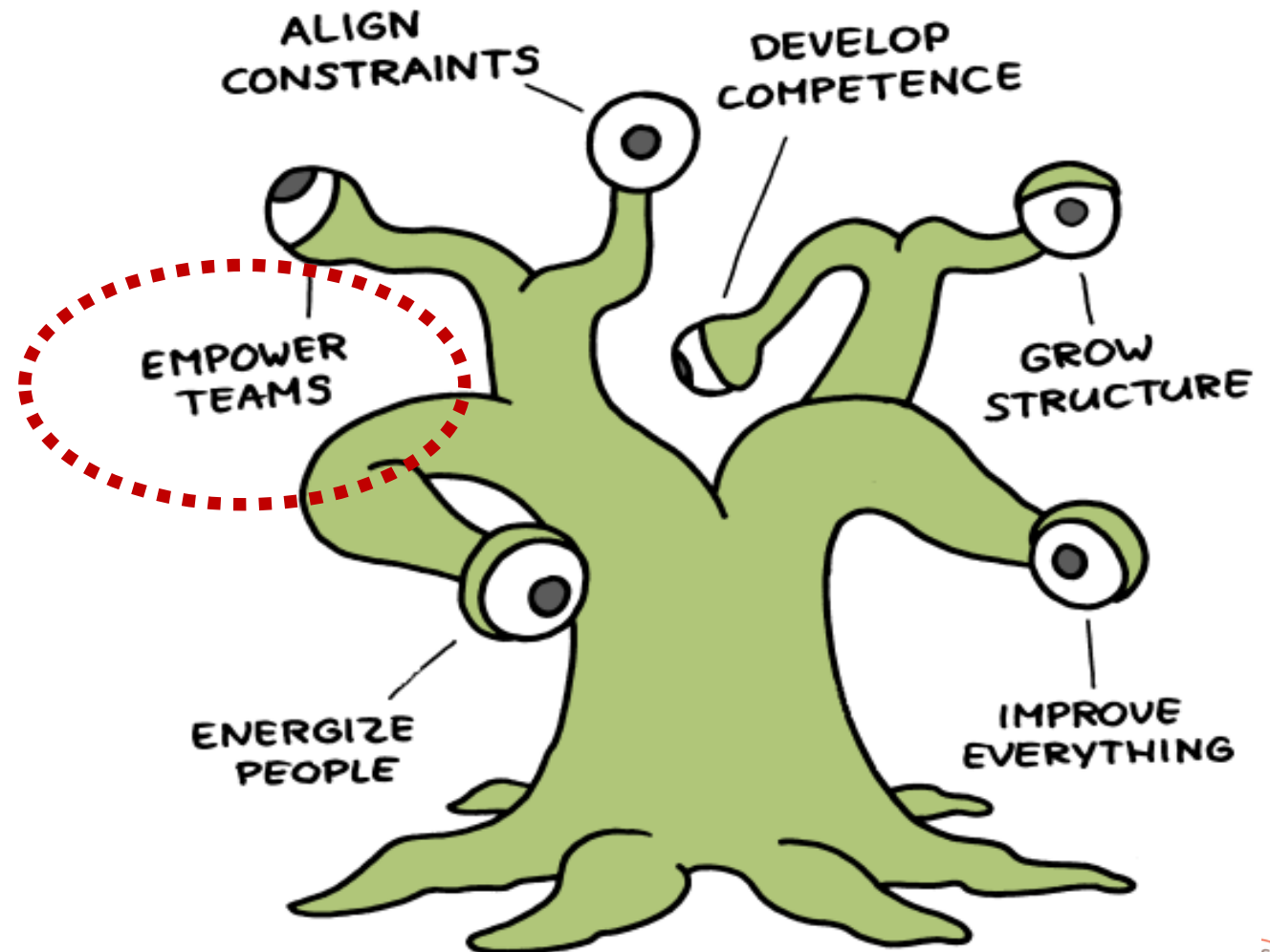
lu	ma	me	je	ve	sa	di
1 	2 	3 	4 	5 	6	7
8 	9 	10 	11 	12 	13 	14
15 	16	17	18	19	20	21
22	23	24 <i>today</i>	25	26	27	28
29	30	31				



stock de gommettes



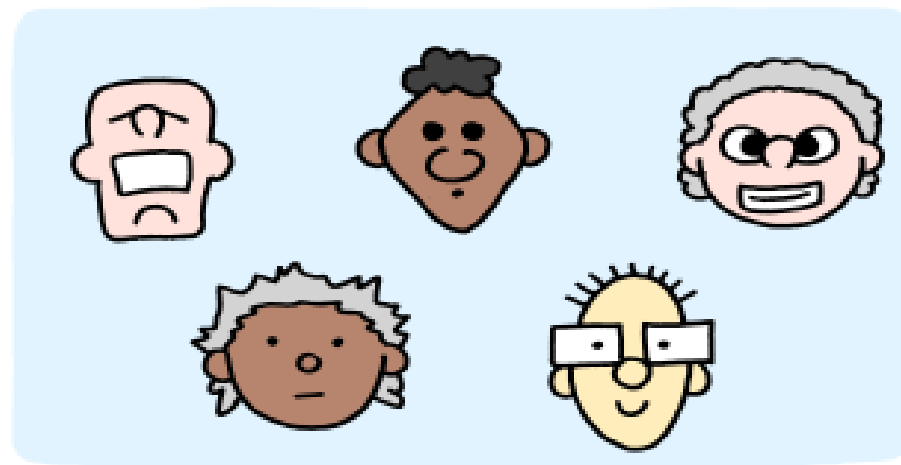
Management 3.0: 6 points de vue





Vue #2: “Empower Teams”

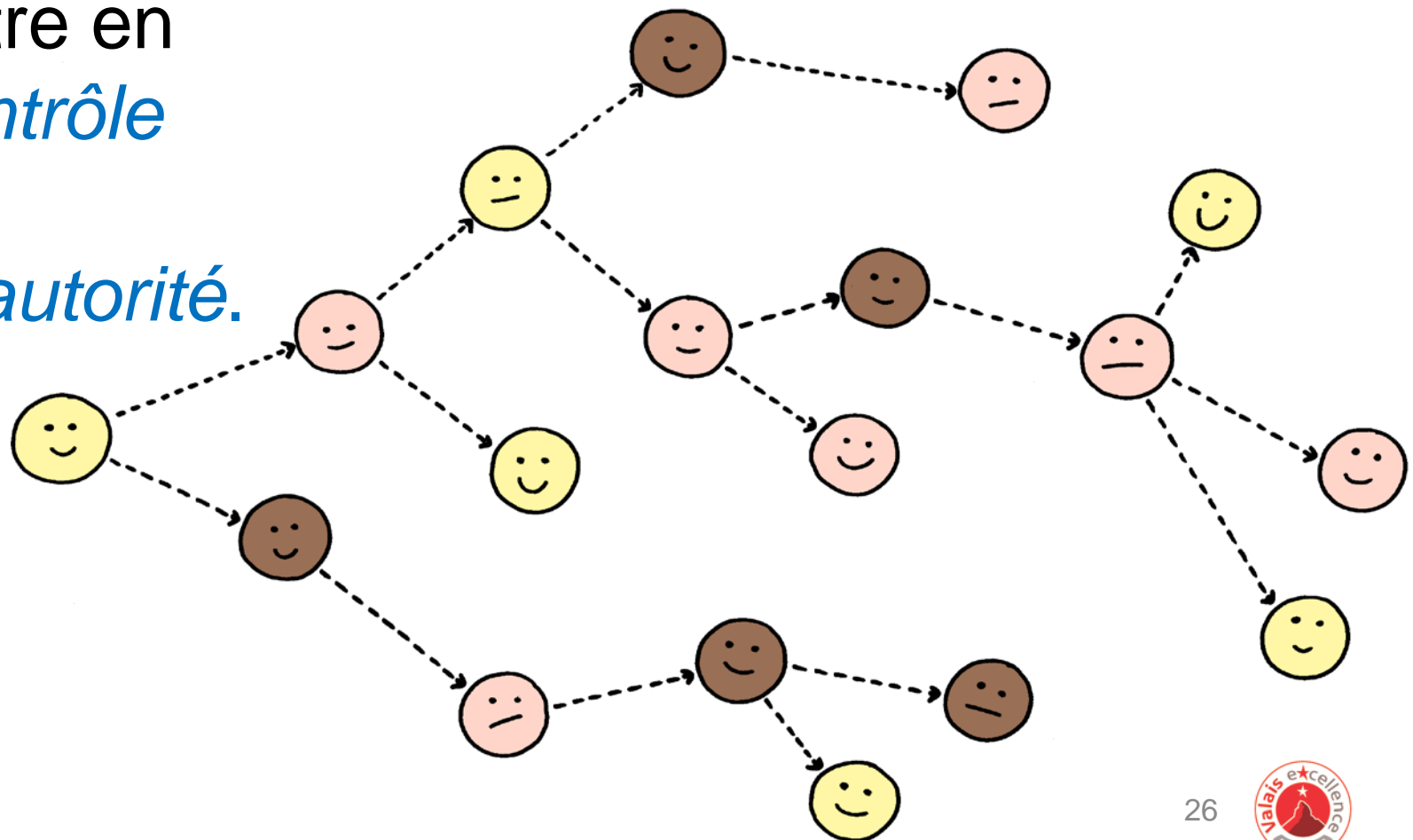
Les équipes peuvent s’auto-organiser et ceci requiert le désir de *renforcer le pouvoir des équipes*, de la délégation et de la confiance de la part du management.



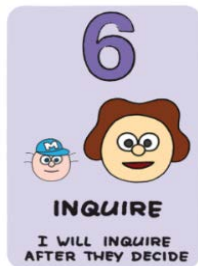
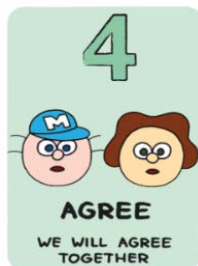
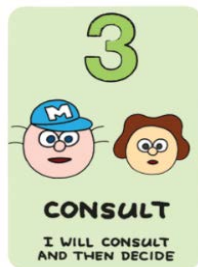
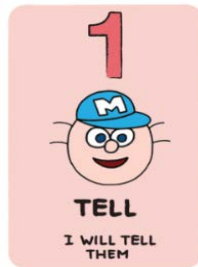


«Empowerment»

Signifie mettre en place du *contrôle distribué* en *déléguant l'autorité*.



7 niveaux d'autorité proposés



1. **Tell**: make decision as the manager
2. **Sell**: convince people about decision
3. **Consult**: get input from team before decision
4. **Agree**: make decision together with team
5. **Advise**: influence decision made by the team
6. **Inquire**: ask feedback after decision by team
7. **Delegate**: no influence, let team work it out





1 TELL I WILL TELL THEM	2 SELL I WILL TRY AND SELL IT TO THEM	3 CONSULT I WILL CONSULT AND THEN DECIDE	4 AGREE WE WILL AGREE TOGETHER	5 ADVISE I WILL ADVISE BUT THEY DECIDE	6 INQUIRE I WILL INQUIRE AFTER THEY DECIDE	7 DELEGATE I WILL FULLY DELEGATE
---	---	--	--	--	--	--

SELECT FEATURES



CREATE SCHEDULE



SELECT TEAM



MANAGE VENDORS



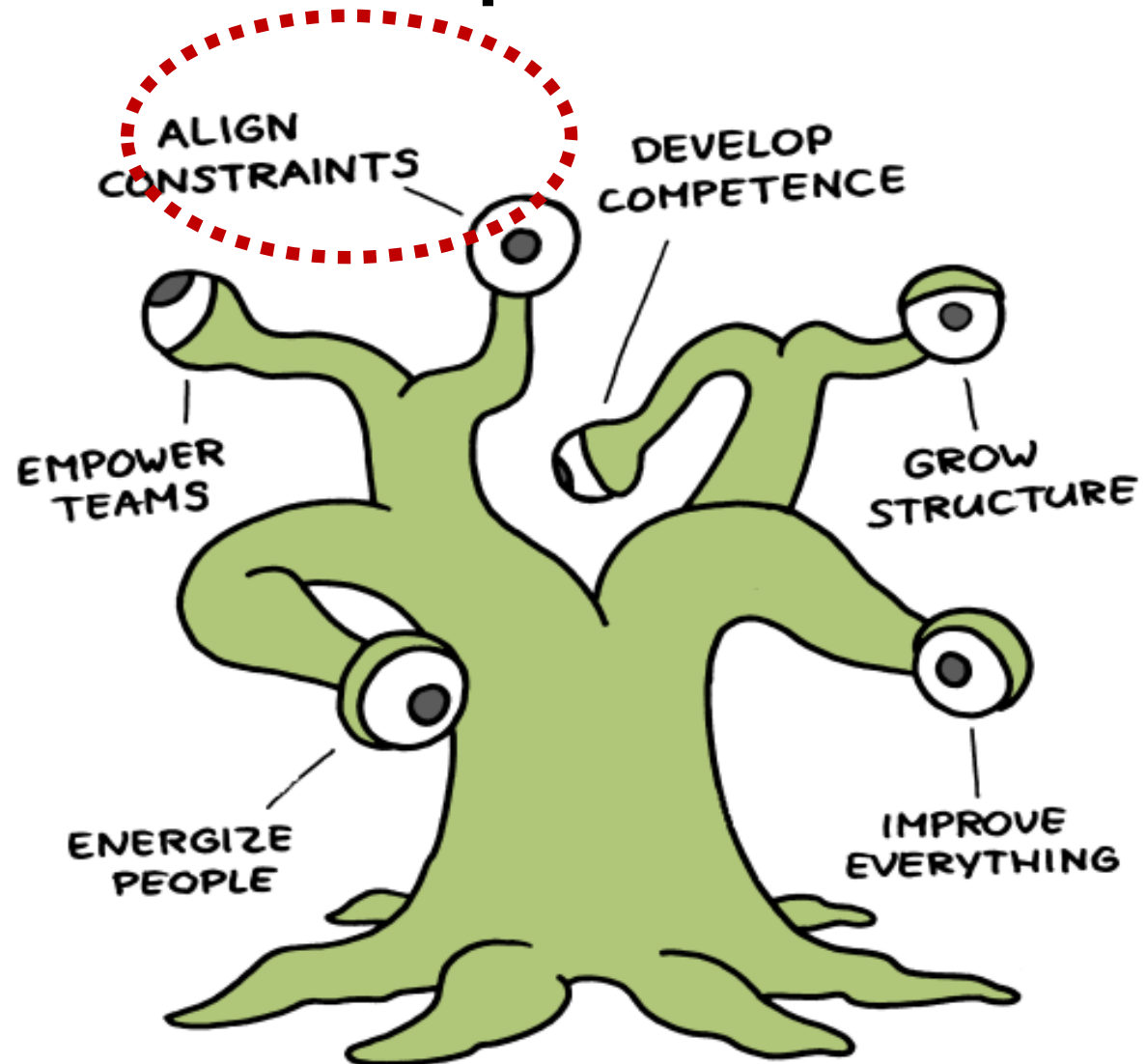
DOCUMENT STANDARDS



Outil: Créer un “authority board” 28



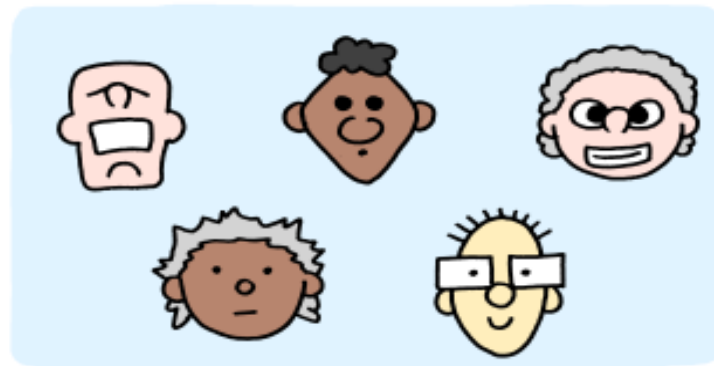
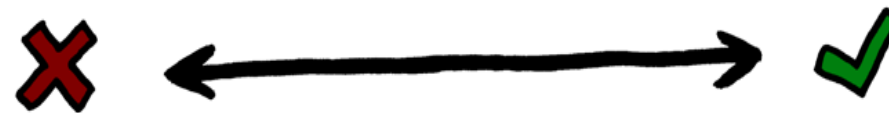
Management 3.0: 6 points de vue





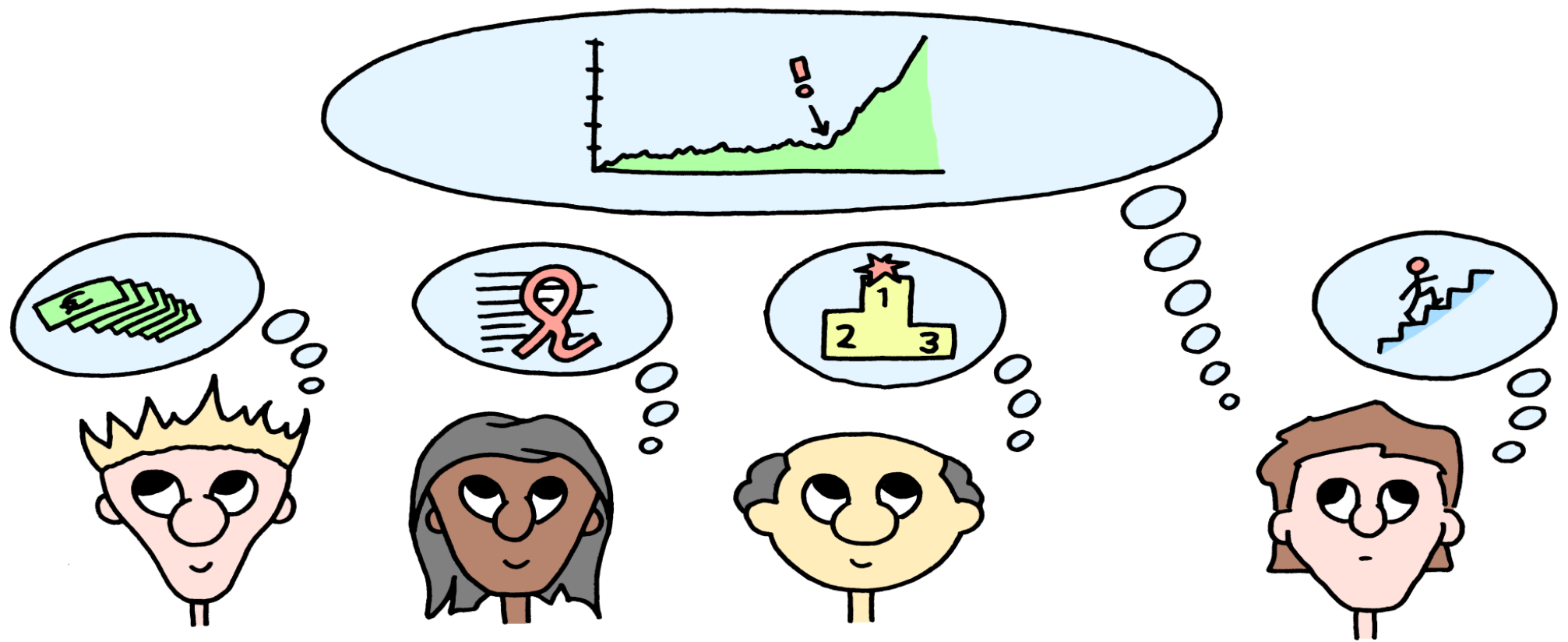
Vue #3: Aligner les contraintes

L'auto-organisation peut amener à n'importe quoi et il est par conséquent nécessaire de **protéger** les personnes et les ressources partagées et de leur donner **des buts clairs et des objectifs définis**.



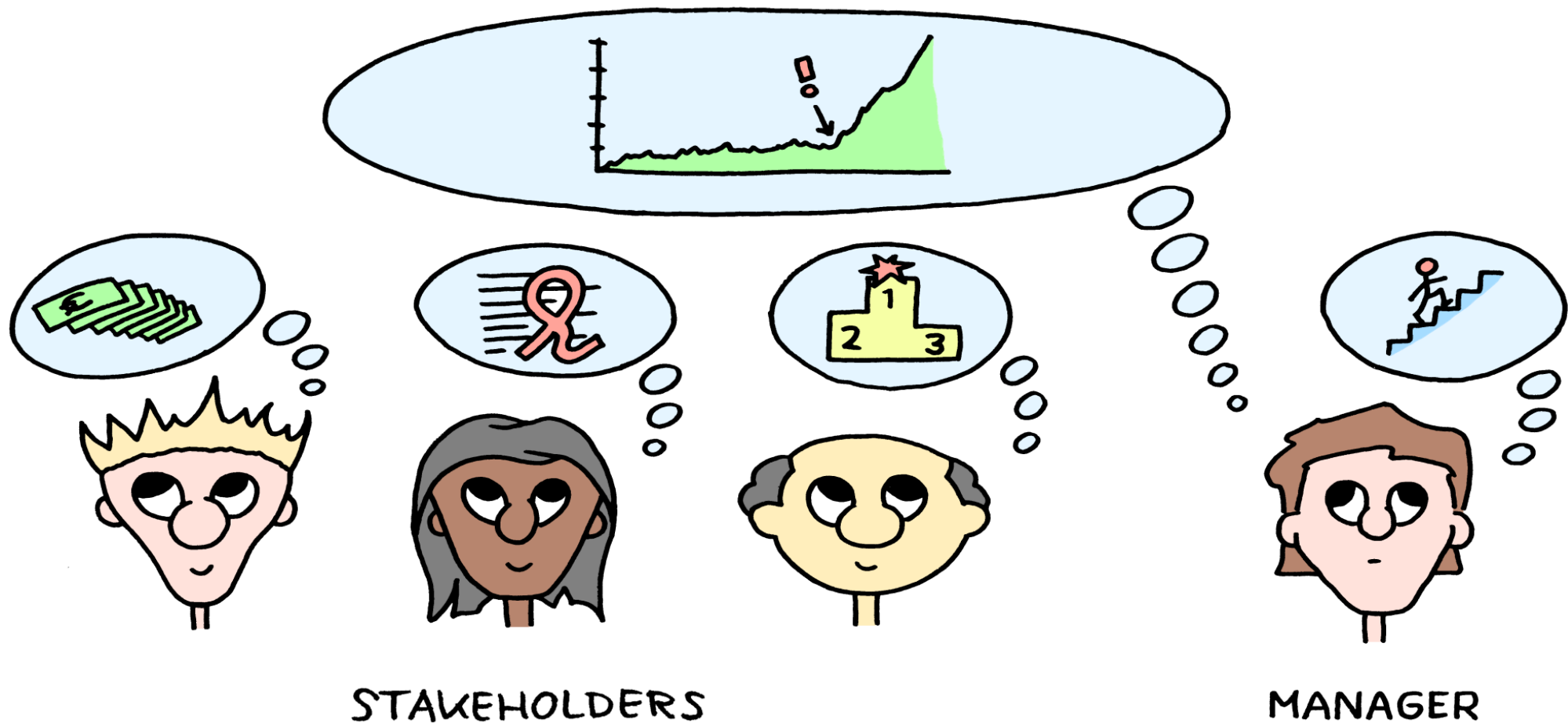
- Gérer des **buts** émergents et élevés

‘Au service de qui ?’ et ‘Au service de quoi ?’



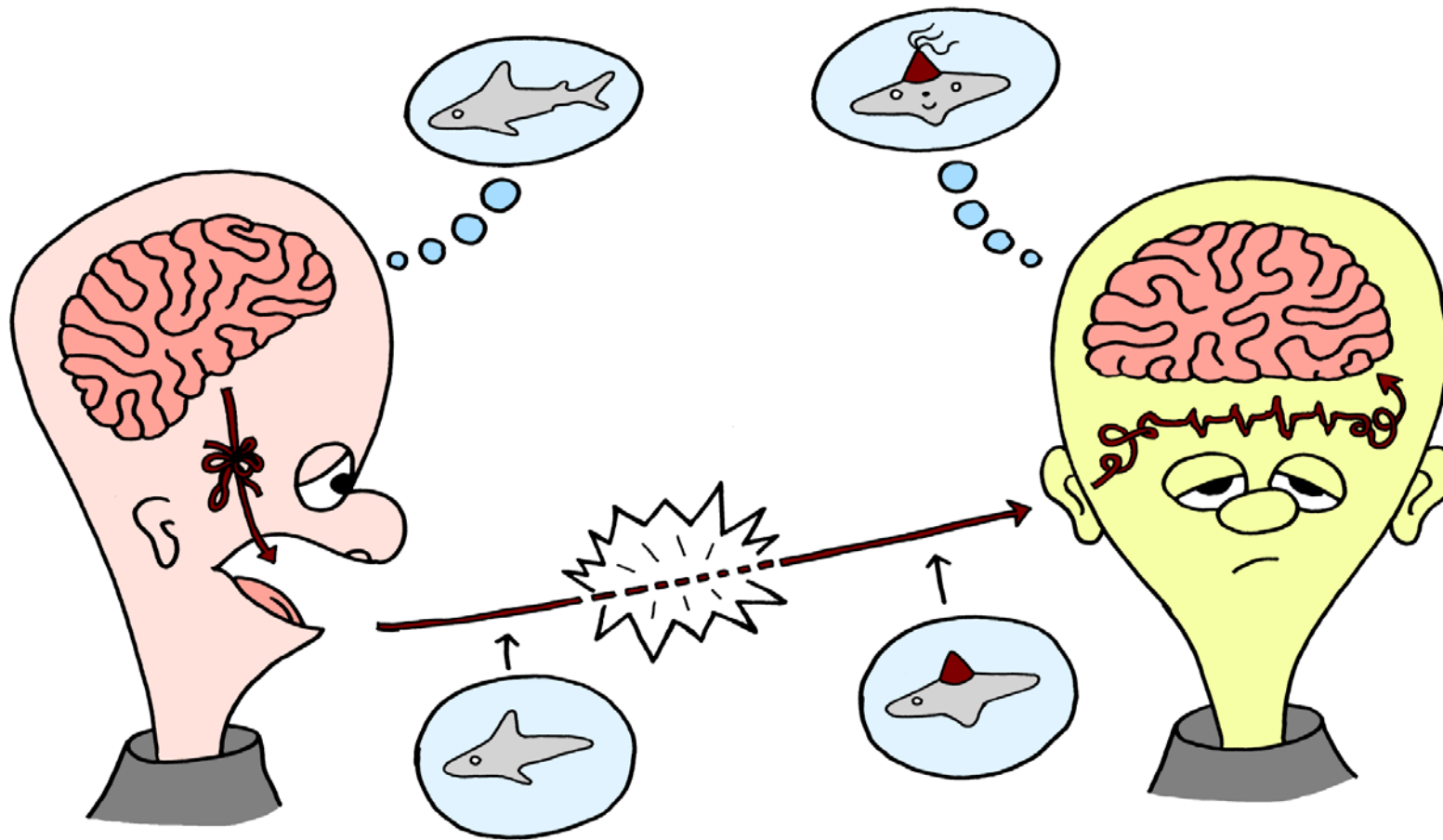
STAKEHOLDERS

MANAGER



Ne permettez pas aux objectifs des individus et des clients de remplacer les buts de l'entreprise ou de l'équipe

N'oubliez pas de **communiquer** vos buts.

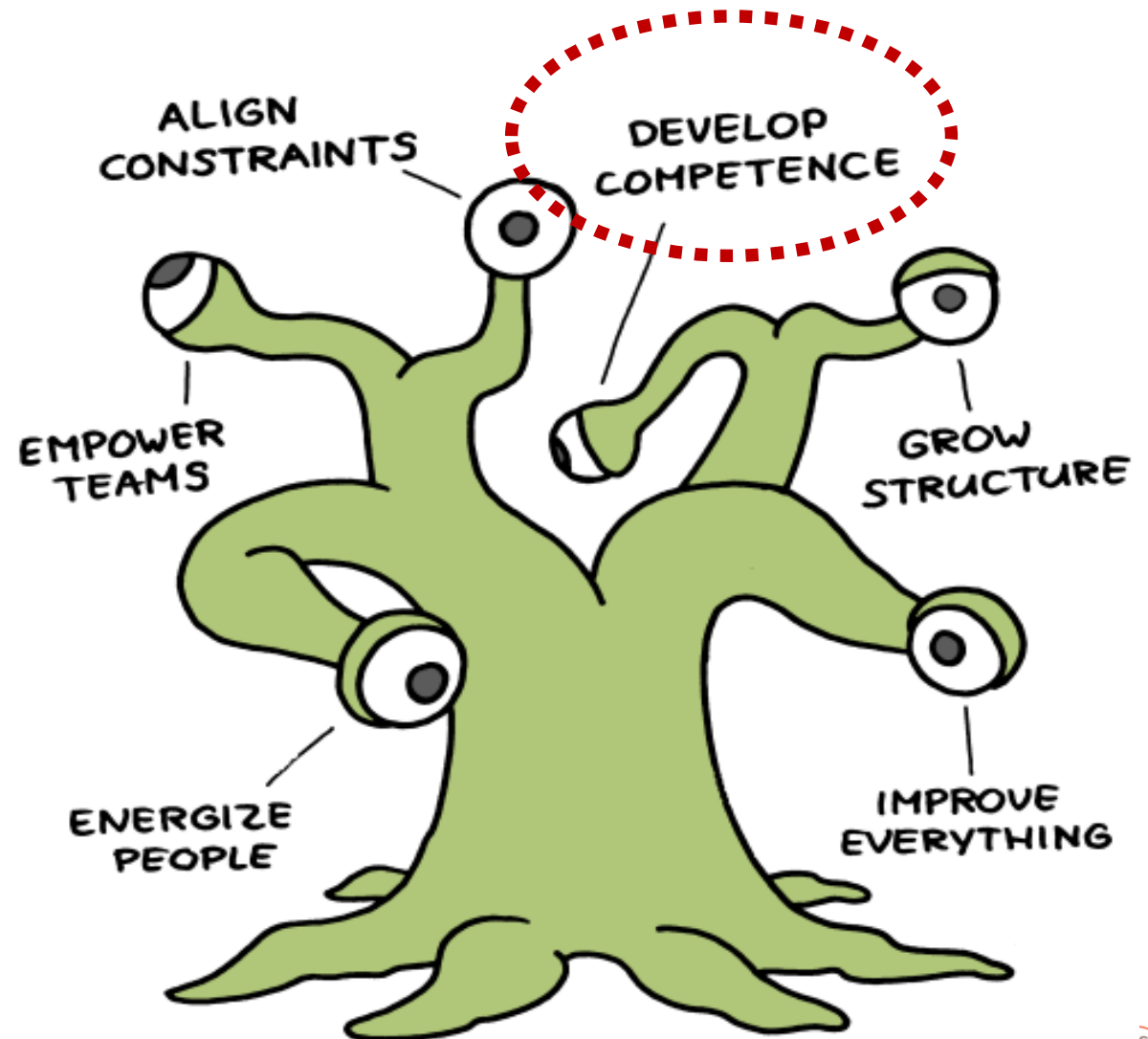




Utiliser les histoires, les métaphores, les images ou les vidéos

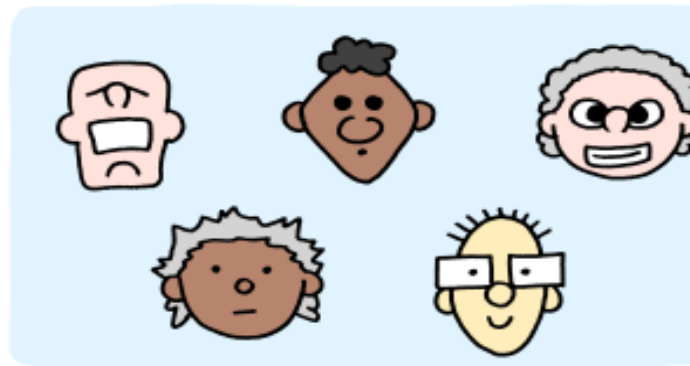
<https://picasaweb.google.com/114043888000663006020/ALENetworkWorldCafeAtXP2011Results>

Management 3.0: 6 points de vue

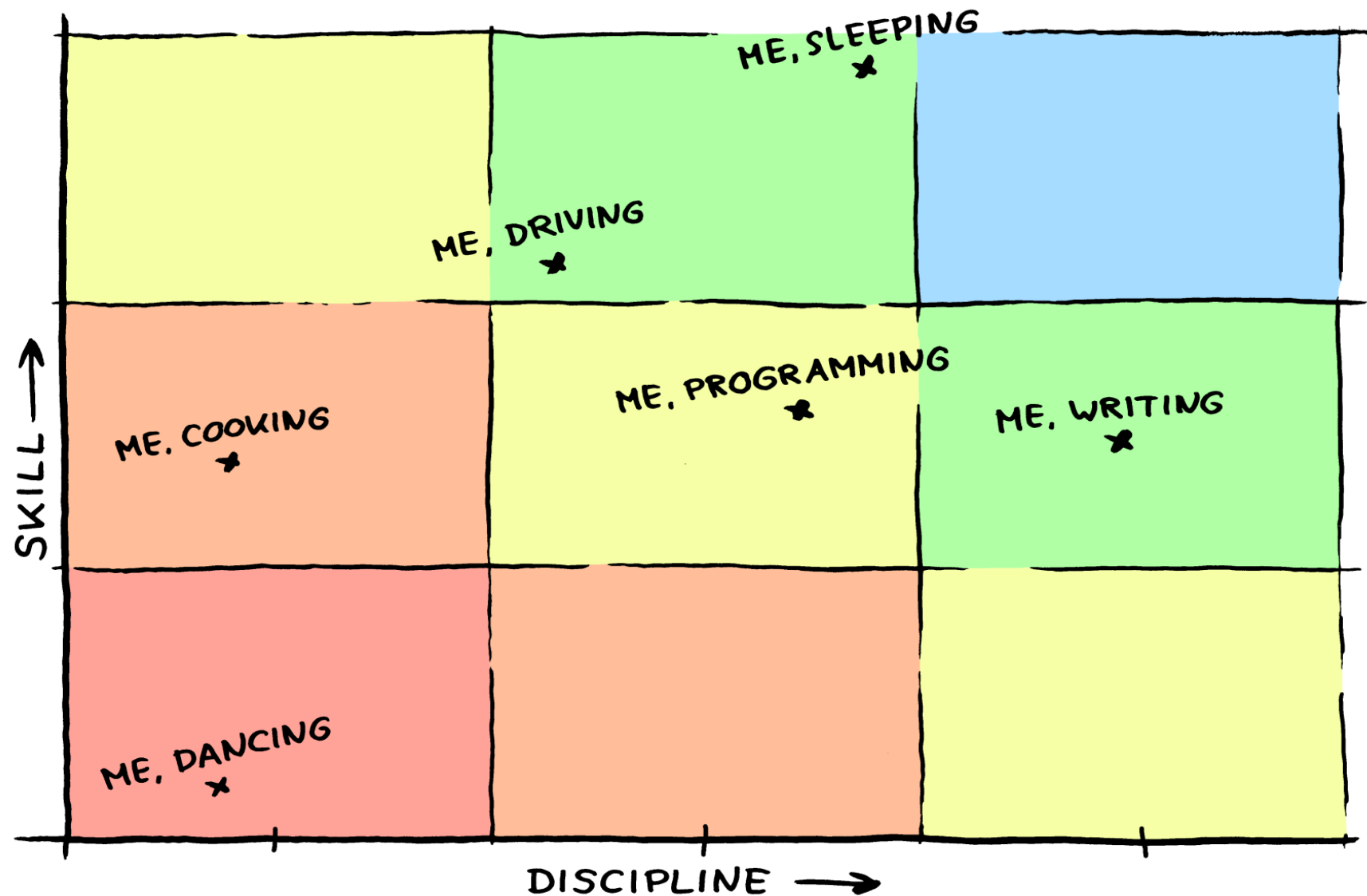


Vue #4: Développer les compétences

“Les équipes ne pourront pas atteindre leurs buts si les membres du team n’ont pas les compétences suffisantes pour le faire; et les managers doivent par conséquent *contribuer au développement de ces compétences.*”



Distinguer les compétences des disciplines





3 niveaux de maturité (pour les compétences)

守破離

Shu traditional wisdom, learning fundamentals
(*apprentice*)

Ha detachment, breaking with tradition (*journeyman*)

Ri transcendence, everything is natural (*master*)

Note: Le modèle de Dreyfus Model fournit 5 niveaux
d'acquisition de compétences: Beginner,
Advanced Beginner, Competent, Proficient,
Expert.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Shuhari>

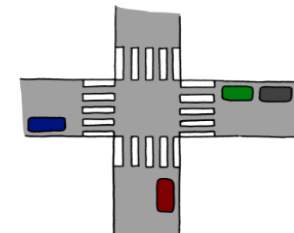
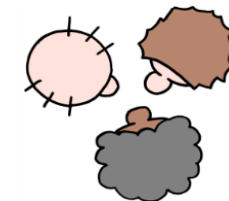
http://en.wikipedia.org/wiki/Master_craftsman

http://en.wikipedia.org/wiki/Dreyfus_model_of_skill_acquisition



7 approches de développement de compétences

1. Self-Development
2. Coaching & Mentoring
3. Training & Certification
4. Culture & Socialization
5. Tools & Infrastructure
6. Supervision & Control
7. Management



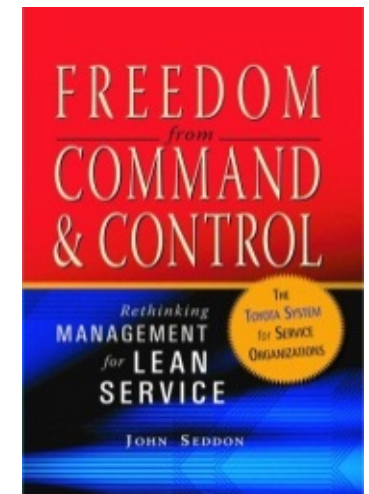


3 Principes pour de bonnes métriques

1. Reliées à un objectif des parties prenantes
2. Aident à améliorer un aspect du système
3. Est une partie du travail de ceux qui sont intéressés par cette mesure

Exemples (pour le software):

- “What about velocity ?”
- “What about bug count ?”





perspective

Employee

Team

Organization

Customer

Manager

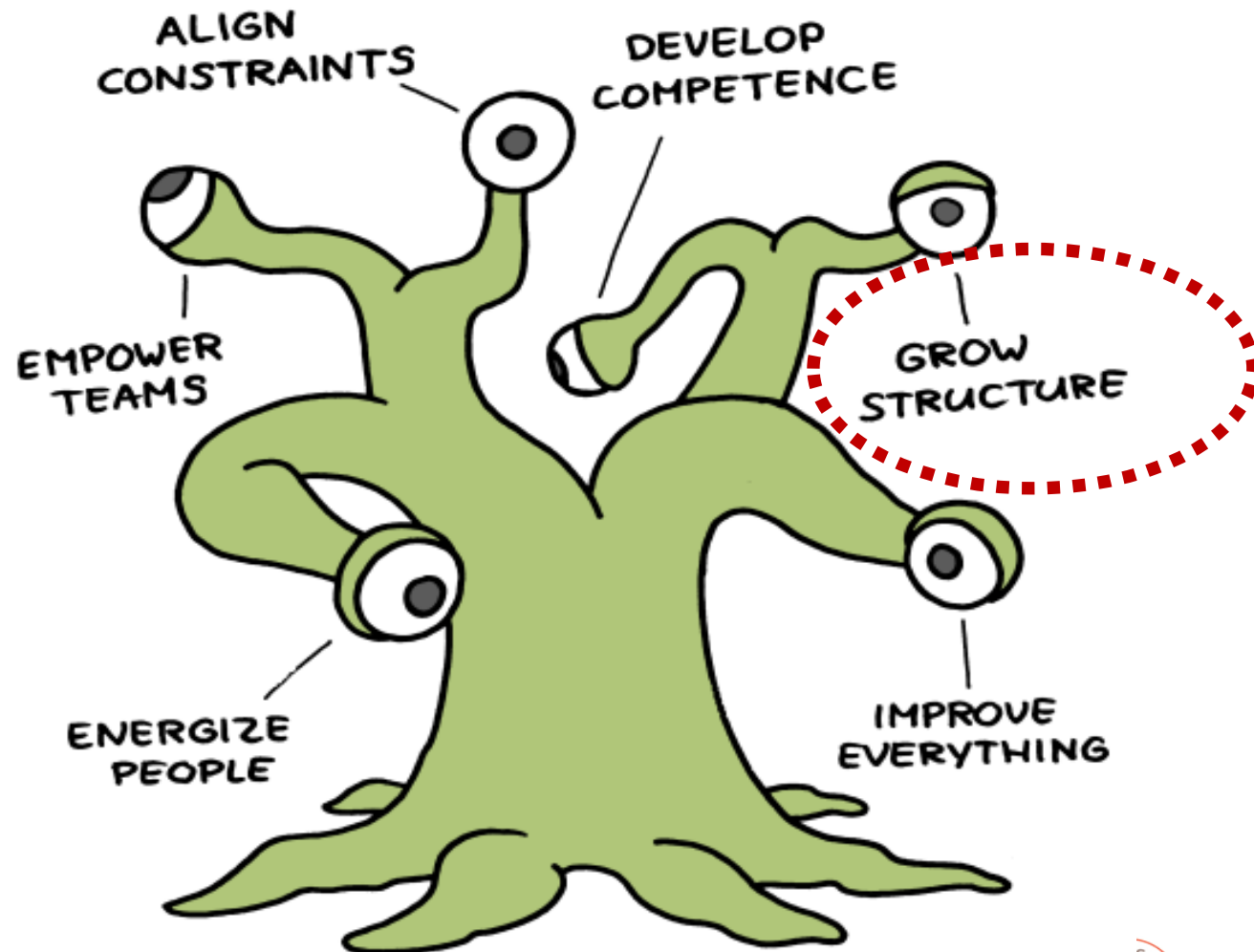
Supplier

Community

dimension

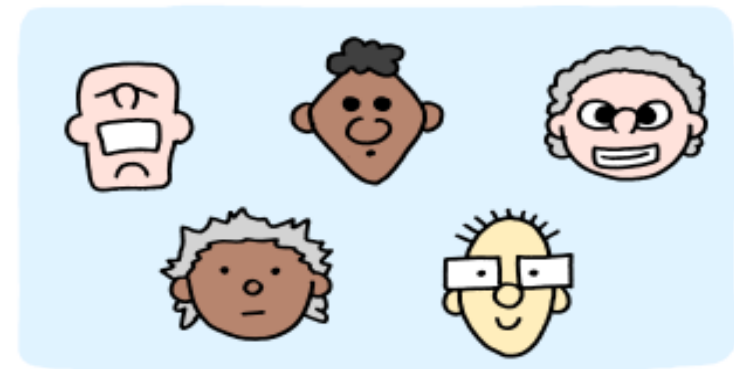
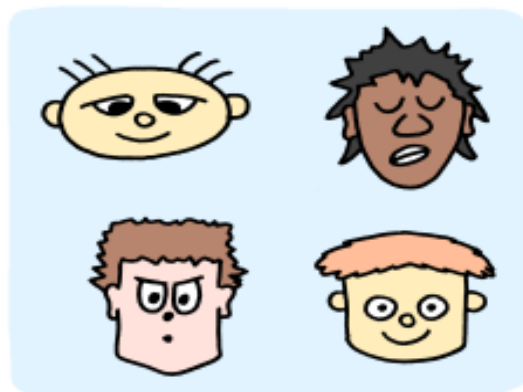
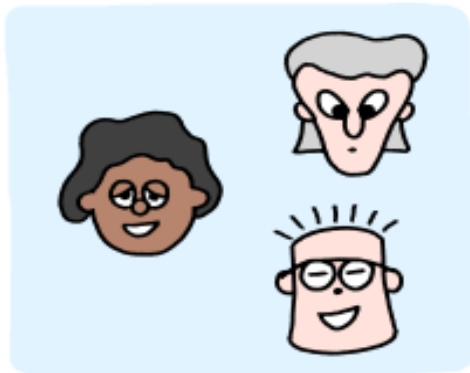
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Time	X			X			
2. Tools							X
3. People		X					
4. Value					X		
5. Functionality							X
6. Quality			X		X		
7. Process	X		X		X		

Management 3.0: 6 points de vue



Vue #5: Faire évoluer les structures

“Beaucoup d’équipes oeuvrent dans un contexte d’organisation complexe; par conséquent, il est important de considérer des structures qui favorisent la communication dans le système.”



Construire un cadre...

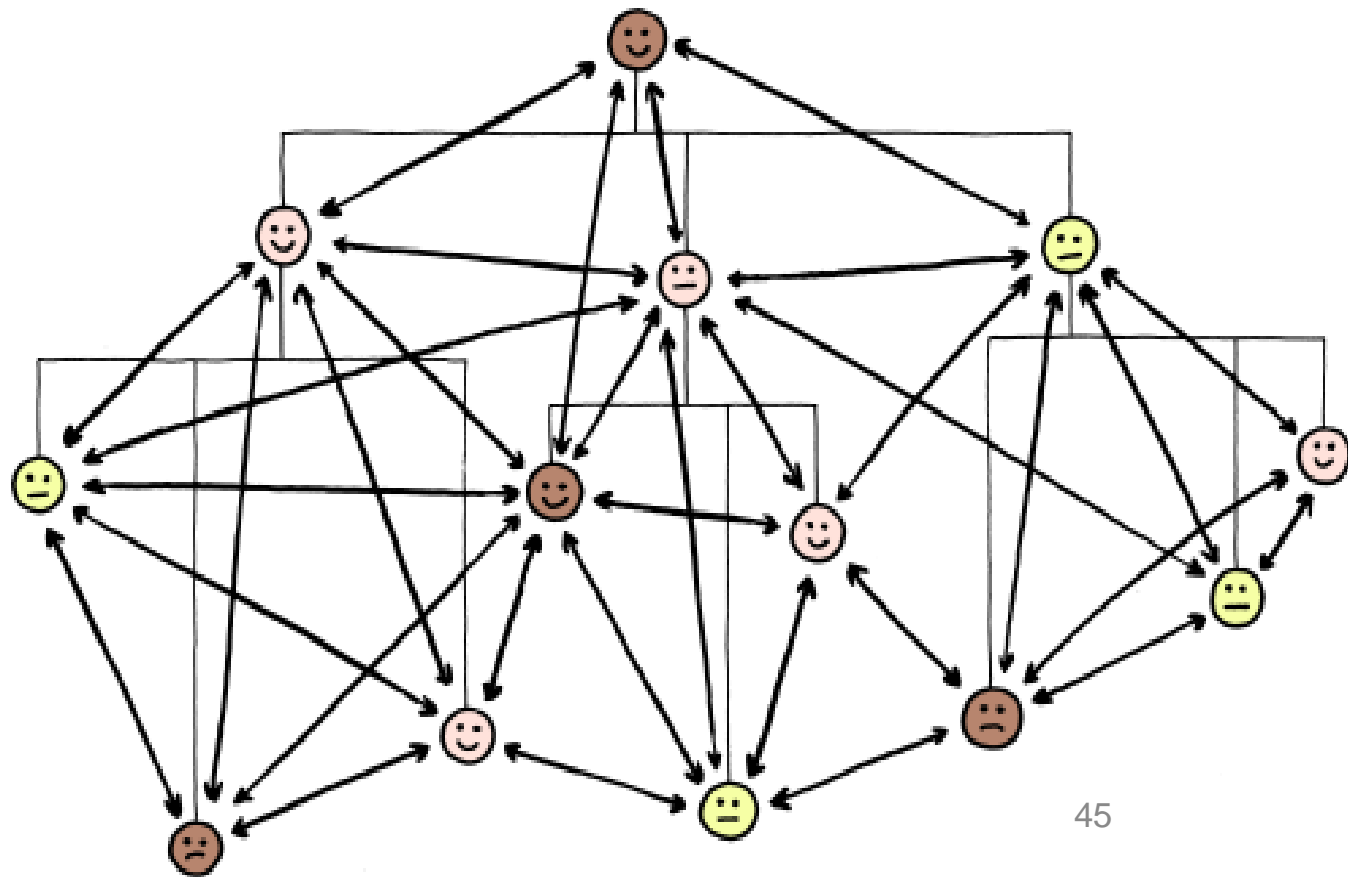
- ...où la dimension humaine est prise en compte
 - un espace où chacun-e peut exprimer qui il/elle est
 - un espace où chacun-e se connaît
- ...où l'on a confiance





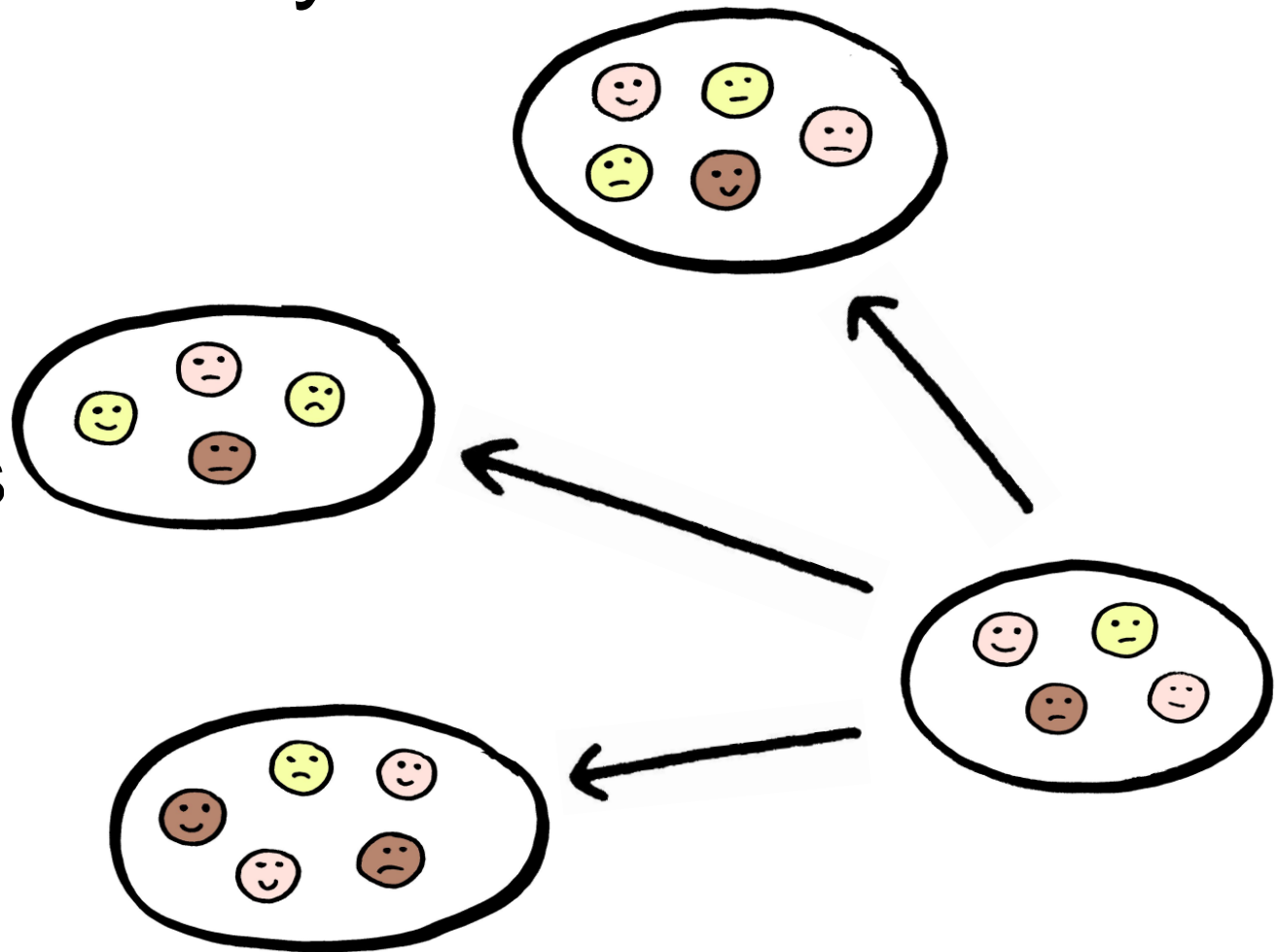
Gérer la place de travail comme un **réseau**

- Avoir des équipes pluri-disciplinaires pérennes dans le temps

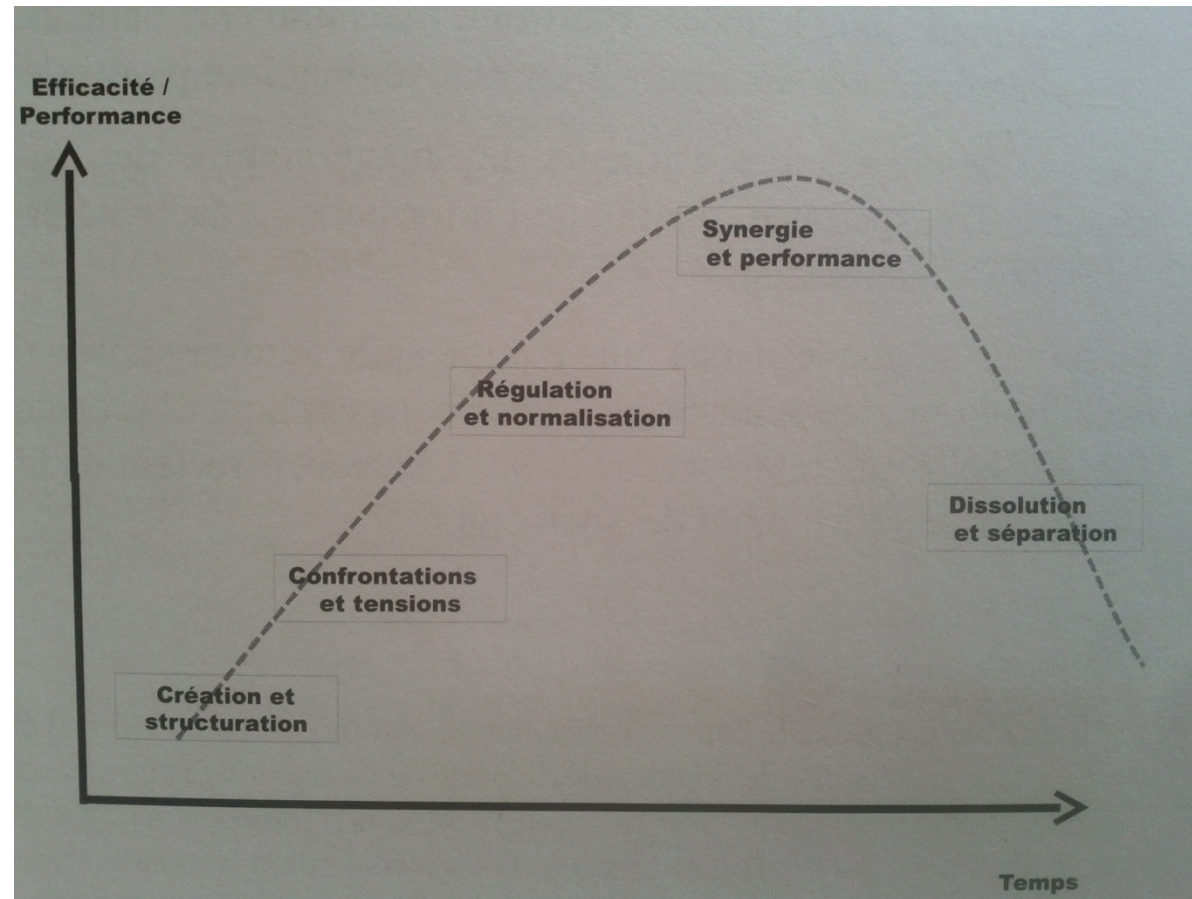


Pratique: Unités délivrant de la valeur au reste du système

- Administrateurs système
- Service de gestion de projets
- Designers de UI
- RH
- ...



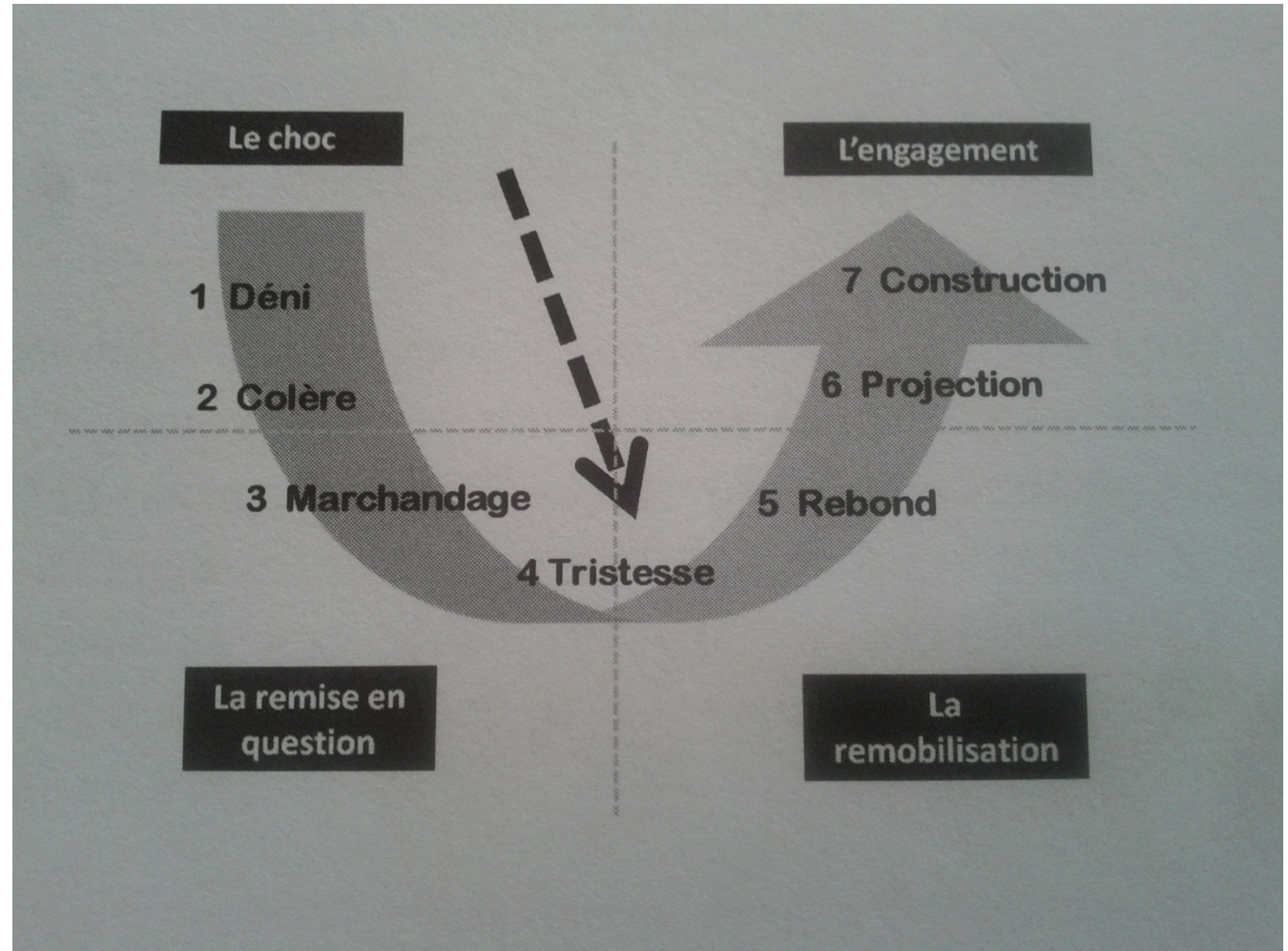
Pratique: Attention à l'évolution



- Source: Coacher une équipe agile

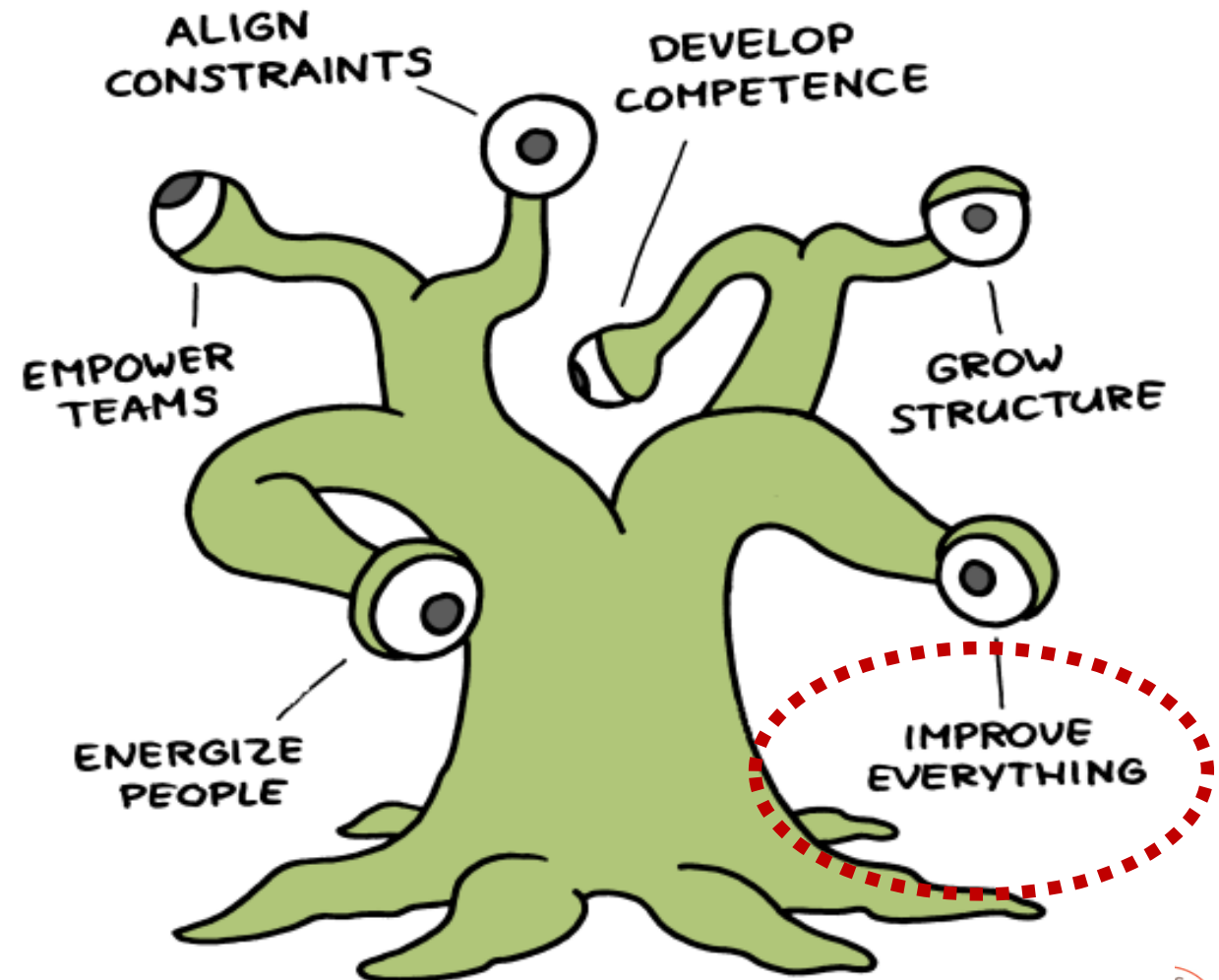
Exemple: Etapes d'un «deuil»

- Où vous situez-vous ?



- Source: Coacher une équipe agile

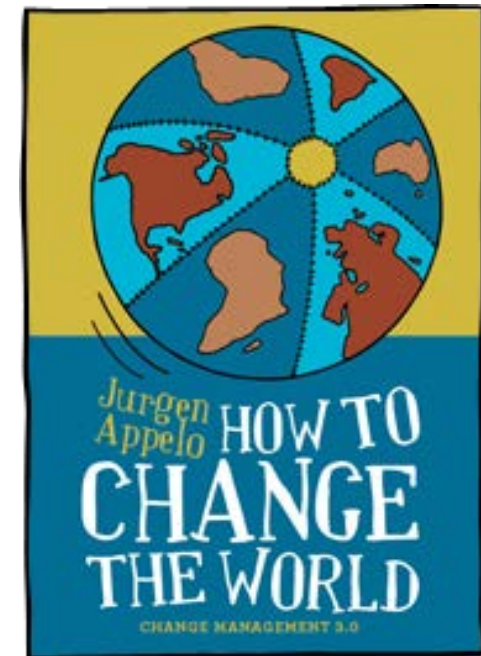
Management 3.0: 6 points de vue



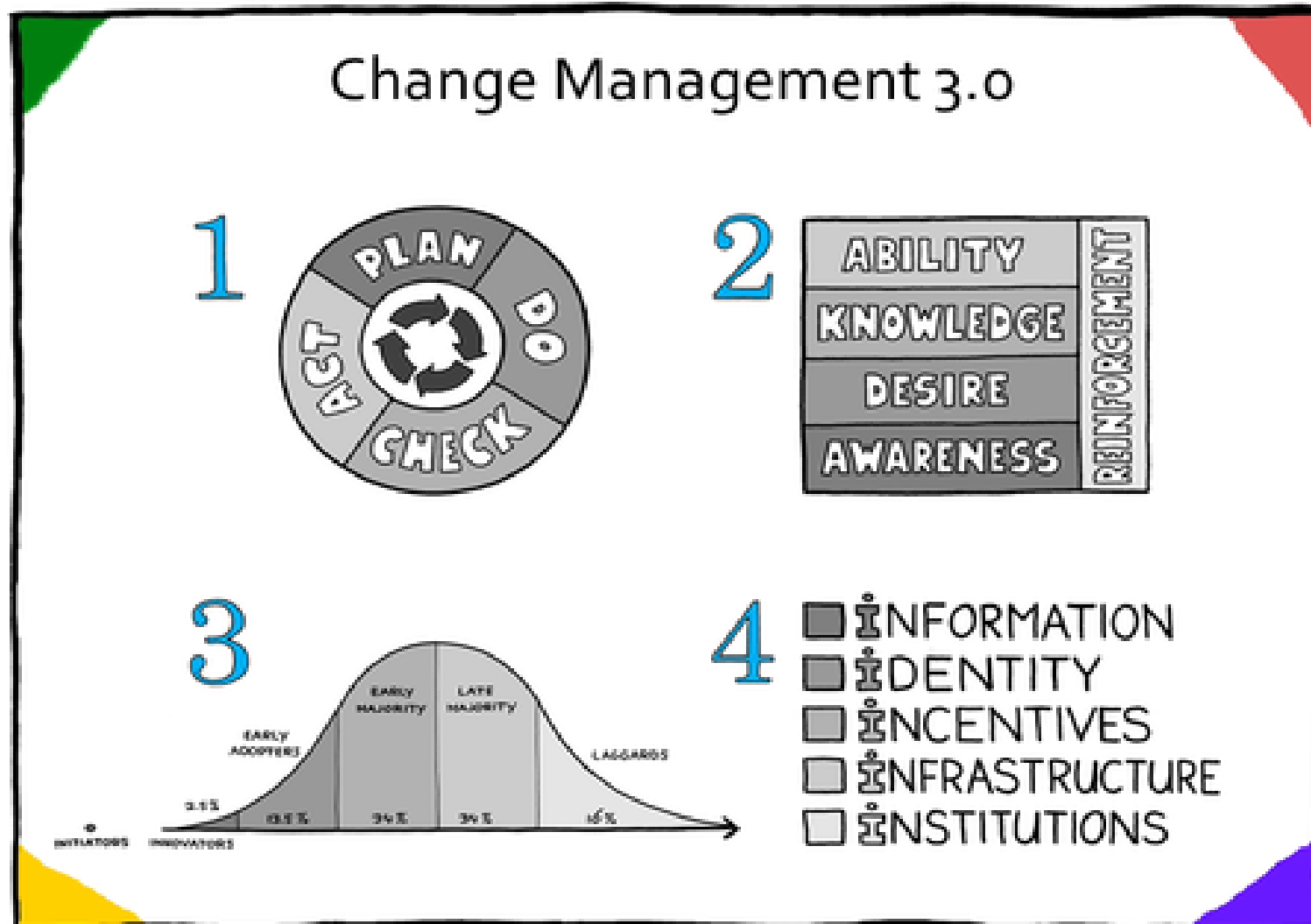


4 facettes proposées

- Danser avec le système
 - Cycle PDCA
- Tenir compte des gens
 - Modèle ADKAR
- Stimuler le réseau
 - Courbe d'adoption
- Modifier l'environnement
 - Les 5 I's

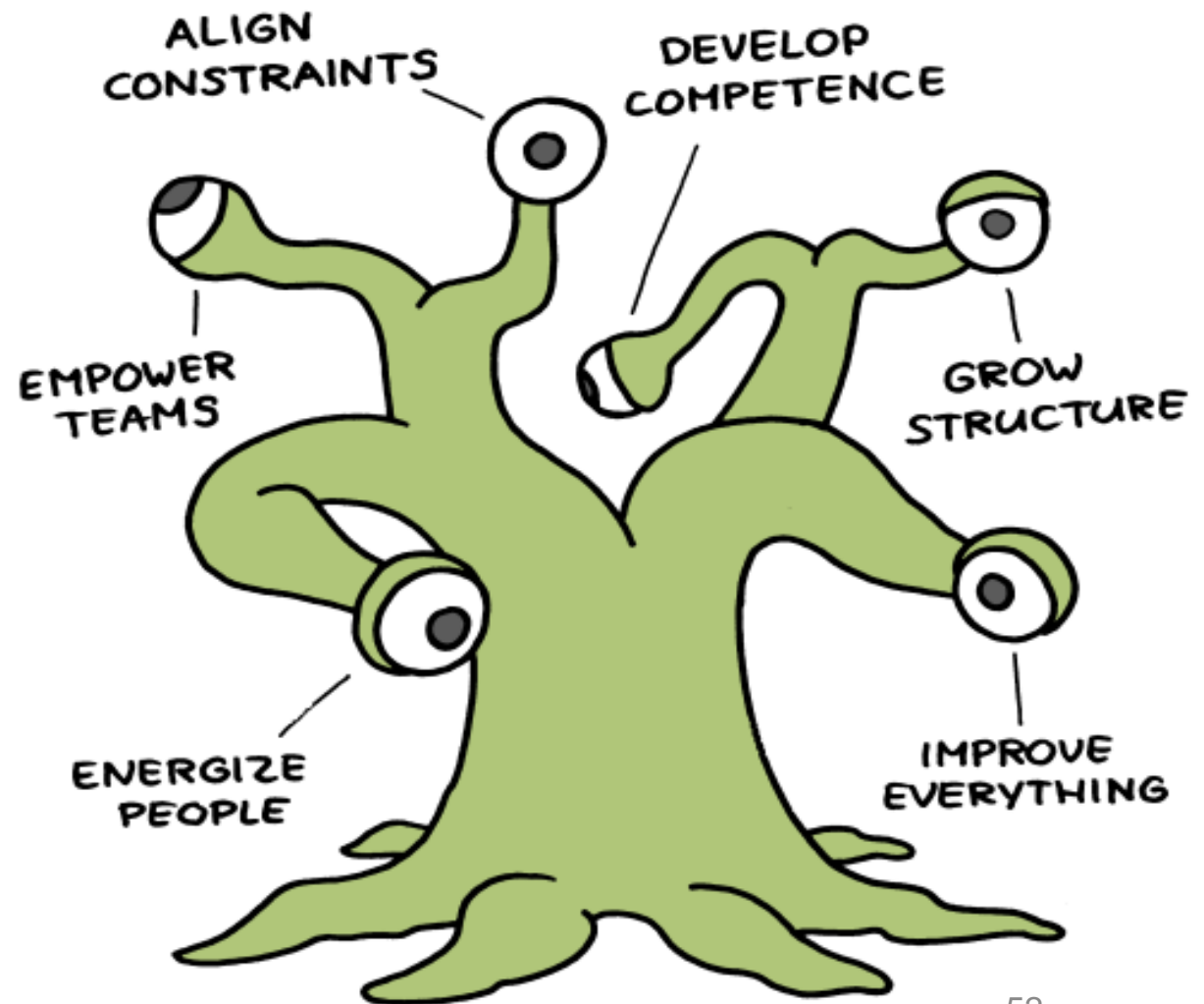
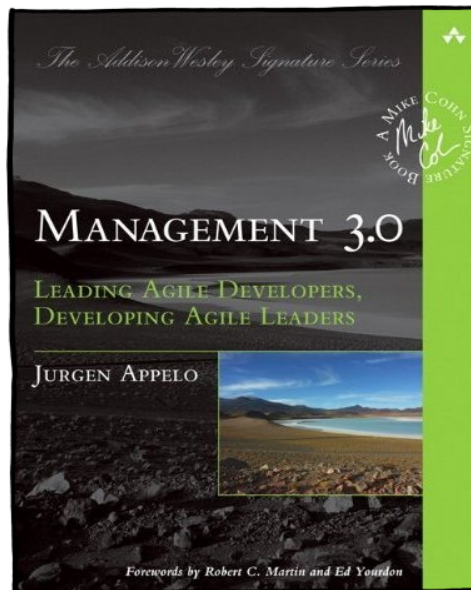


Les 4 facettes illustrées



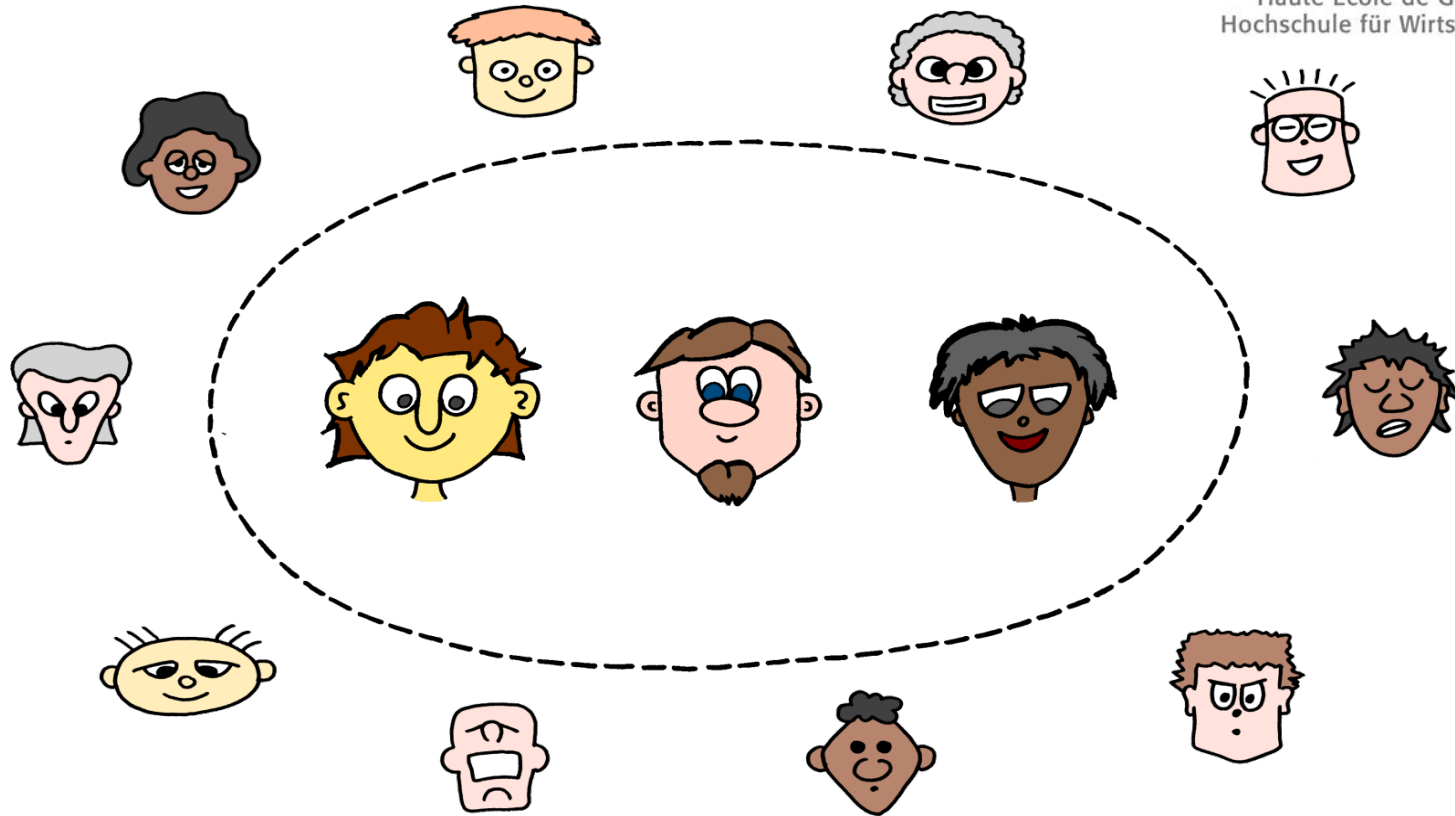
Modèle Management 3.0

Six vues organisationnelles basées sur la pensée complexe et systémique

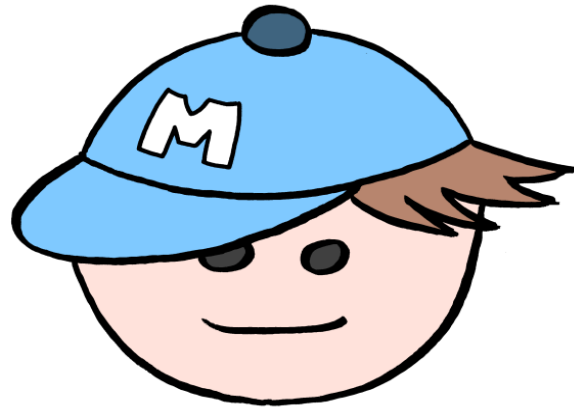


- OK, peut-être que tout cela était un peu “too much” ...

...rappelez-vous
juste ces deux clés...



- Une équipe peut être considérée comme un **systeme auto-organisé** → en tant que manager, **supportez-le et ne lui faites pas obstruction.**



- Les gestionnaires agiles travaillent sur le système *autour de l'équipe*, et n'agissent a priori pas sur les gens *dans* l'équipe.



Conclusion

- Apprendre à jouer beaucoup avec les *polarités*
 - Nuances, ‘et’ plutôt que ‘ou’
- Garder la vue globale, observer en périphérie du système, *révéler le système à lui-même*
 - Possible redéfinition de l’identité du manager
 - Poseur de *questions*
- Saisir ce que veut dire «*être et agir*» dans un monde complexe
 - Attention à son propre développement

Conclusion

- *«When you've the courage to let down your guard and let your true self appear, those around you have permission to let down their guard and let more of their true selves appear. That's when creativity, collaboration and elite performance grows»*
R. Sharma
- *«And what is as important as knowledge ?»* asked the mind.
«Caring and seeing with the heart,» answered the soul.
Flavia



Conclusion

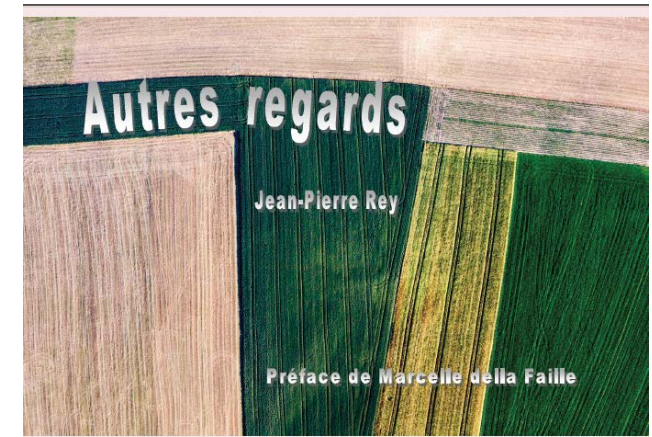
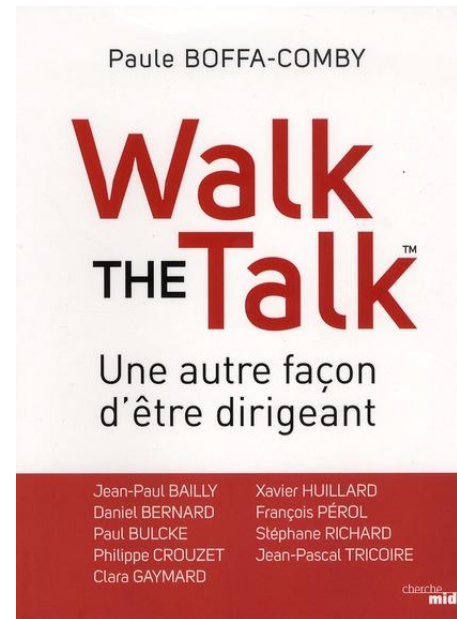
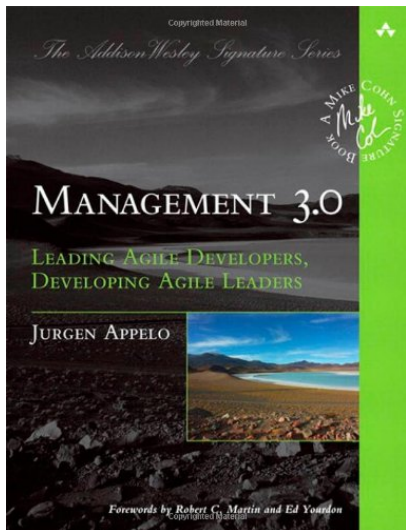
- Vos propres conclusions ?
- Ces perspectives, points de vues, idées et outils peuvent-ils impacter vos organisations et leurs cultures ? Sont-ce de réelles nouveautés ?



Bibliographie

- Source principale de cette présentation: Management 3.0 in 50 minutes (Agile Leadership practices): Jürgen Appelo, jorgenappelo.com
- How to change the world (Jürgen Appelo): eBook librement téléchargeable
- Questions for change management 3.0 (www.management30.com)
- <http://fr.slideshare.net/jorgenappelo/what-is-agile-management>

Bibliographie



- Pour trouver d'autres inspirations
 - TedX, Martigny, 26 septembre 2013
 - <http://www.tedxmartigny.com/>

Bibliographie

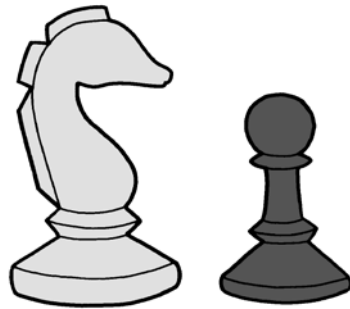
- <http://www.klewel.com/conferences/agile-tour-sierre/>
- <http://www.stoosnetwork.org/>
- <http://scrum.jeffsutherland.com/>
- Pollyanna Pixton
 - www.accelinnova.com
 - www.evolutionarysystems.net
 - www.collaborativeleadership.com



Outil: marchand de 'Wow' en interne

- Lister 5 choses à faire absolument pour faire plaisir à l'équipe que vous conduisez et/ou à vos collègues pour créer des expériences mémorables pour/avec eux.
 - Toucher les gens à un niveau émotionnel
- Quelles idées additionnelles pouvez-vous obtenir de vos collègues pour ce faire ?

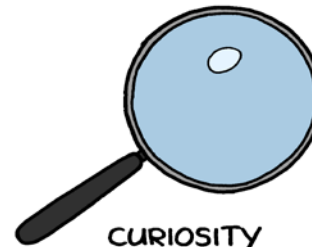
Outil d'exercice: les motivateurs



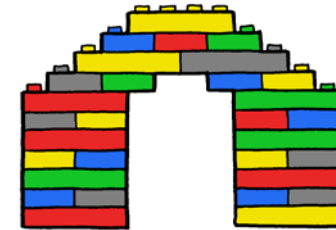
COMPETENCE



INDEPENDENCE



CURIOSITY



ORDER



ACCEPTANCE



HONOR



POWER



STATUS



RELATEDNESS



PURPOSE

Outil: Ask Gallup's 12 questions

1. Do I know what is expected of me at work?
2. Do I have the materials and equipment I need to do my work right?
3. At work, do I have the opportunity to do what I do best every day?
4. In the last seven days, have I received recognition or praise for doing good work?
5. Does my supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person?
6. Is there someone at work who encourages my development ?

Outil: Ask Gallup's 12 questions

7. At work, do my opinions seem to count?
8. Does the mission/purpose of my company make me feel my job is important?
9. Are my co-workers committed to doing quality work?
10. Do I have a best friend at work?
11. In the last six months, has someone at work talked to me about my progress?
12. This last year, have I had opportunities at work to learn and grow?