



Transitions Agiles

Briser les silos pour améliorer l'organisation

Description du problème

De nombreuses entreprises technologiques font face à des problèmes récurrents de gestion de projets : livraisons en retard, budgets dépassés, difficulté à planifier les personnes nécessaires pour la réalisation du projet, difficulté à les sécuriser, manque de visibilité...

Elles tentent alors d'adopter des pratiques Agiles pour résoudre ces problèmes. Toutefois, une des causes importantes de l'échec des nouvelles équipes de projets Agiles, c'est que l'organisation matricielle de leur entreprise est faible. De fait, ces entreprises ont des métiers ou fonctions très cloisonnés (« silos ») et leurs équipes réalisant les projets sont peu organisées. De même, ces équipes ont peu d'imputabilité et d'autonomie.

Dans un contexte comme celui-là, les échecs des équipes se situent à trois niveaux qui sont nécessaires pour être Agiles et profiter des avantages de l'Agilité

- la stabilité des équipes;
- l'auto-organisation des équipes;
- l'imputabilité des équipes.

Souvent, la compétence technique est valorisée plus que tout parce que c'est le moteur de l'innovation qui porte l'entreprise vers ses premiers succès. Ainsi, au fil de ans, que l'entreprise poursuive sa croissance de façon organique ou qu'elle soit acquise par une autre entité, elle maintient ses pratiques initiales de cloisonnement des métiers (analyse, architecture, développement, validation) au détriment des grands projets.

Ce cloisonnement entraîne naturellement les effets indiqués ci-dessous.

Portfolio de projets :

Les objectifs de l'organisation, définis par la haute direction, sont assignés aux responsables fonctionnels des

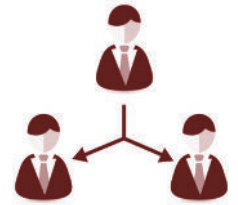
« silos ». Les ambitions sont très élevées et les responsables n'ont d'autres choix que de prioriser leurs objectifs et de maximiser l'utilisation de leurs employés. Ceci se fait souvent en multipliant les projets et les initiatives, sans tenir compte de l'impact négatif sur le flux de projets. La gestion du portfolio de projets est



quasi absente puisqu'on veut tous les réaliser. Il y a donc un grand nombre de projets, sans réelle gestion des priorités. Ainsi, en l'absence de gestion du portfolio de projets, de nombreux projets sont exécutés simultanément.

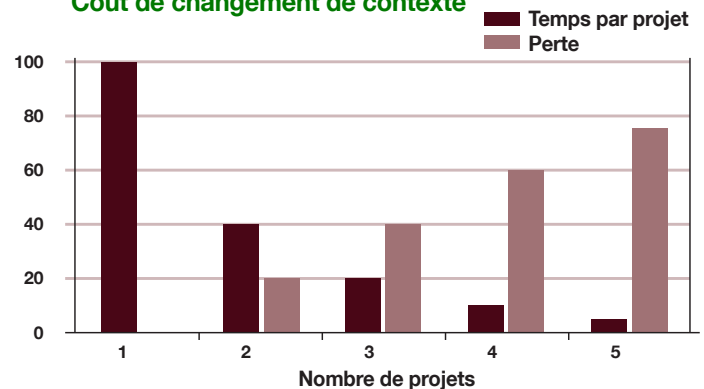
Ressources :

Le supérieur hiérarchique des employés d'un « silo » est le responsable fonctionnel. C'est donc lui qui évalue la performance, de ses employés, qui détermine la rémunération, qui autorise les vacances et qui gère l'évolution professionnelle, mais aussi qui les affecte aux différents projets de l'entreprise.



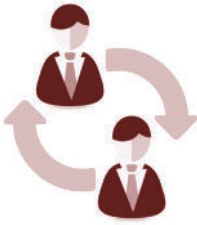
Le nombre de projets étant élevé, les ressources sont affectées à de multiples projets en parallèle. Puisqu'elles doivent partager leur attention sur de multiples projets, les ressources ne peuvent donc pas se focaliser sur un projet

Coût de changement de contexte



en particulier et perdent beaucoup de temps à passer d'un projet à l'autre. La croyance voulant qu'en travaillant sur de multiples projets en même temps on les fasse tous progresser plus vite est fausse. Ceci ne fait qu'allonger les délais et réduire la qualité.

De plus, l'affectation des personnes à plusieurs projets fait en sorte que celles-ci se sentent redevables à leur groupe fonctionnel et que leur sentiment d'appartenance à chacune des équipes de projets dans lesquels elles travaillent est faible. Leur implication dans chaque projet est faible et leur responsabilisation et leur imputabilité s'en ressentent.



Gestion de projets :

D'ailleurs, dans ce contexte d'organisation matricielle faible, le gestionnaire de projets ne devient souvent qu'un coordonnateur d'échéanciers avec très peu de vrais pouvoirs décisionnels. Les gestionnaires de projets n'ayant qu'un pouvoir d'influence les jeux politiques entre les fonctions et les projets viennent à prendre une place prépondérante. Ceci rend le processus décisionnel très lent et laborieux. De plus, il y a de fréquents revirements parce qu'on n'a pas tenu compte de tous les facteurs pertinents au moment de prendre la décision initiale.

Cette situation est empirée par le fait que les responsables fonctionnels vont souvent changer leurs ressources d'affectation, et ce, au gré de leur perception des priorités, souvent sans que le gestionnaire du projet en soit informé ou puisse réagir. Ce problème est aggravé par l'absence de gestion du portfolio de projets qui doit normalement indiquer la priorité des différents projets.

La synchronisation des biens livrables d'un projet en particulier devient cauchemardesque parce que les ressources nécessaires sont souvent affectées à des projets ayant des priorités différentes. Par conséquent, il faut parfois attendre la disponibilité de quelqu'un ou de l'information de celle-ci, ce qui cause régulièrement des délais importants.

Finalement, les projets prennent du retard, bien que toutes les ressources soient surutilisées. Les objectifs de l'organisation ne sont pas atteints et la pression augmente encore plus sur les équipes afin de livrer encore plus vite.

Briser les « silos » pour améliorer l'organisation

S'attaquer à ces problématiques nécessite des changements importants de la part de l'organisation. En fait, il est difficile de gérer le changement tout en étant imputable et tout en participant à la réalisation. De plus, il peut être délicat d'agir à titre d'agent de ce changement quand on fait partie de l'organisation. Ces changements sont critiques pour l'organisation. On ne veut pas avoir un impact négatif sur les affaires dans le processus. Voici ci-dessous des exemples de solutions pour aborder ces problématiques.

Portfolio de projets :

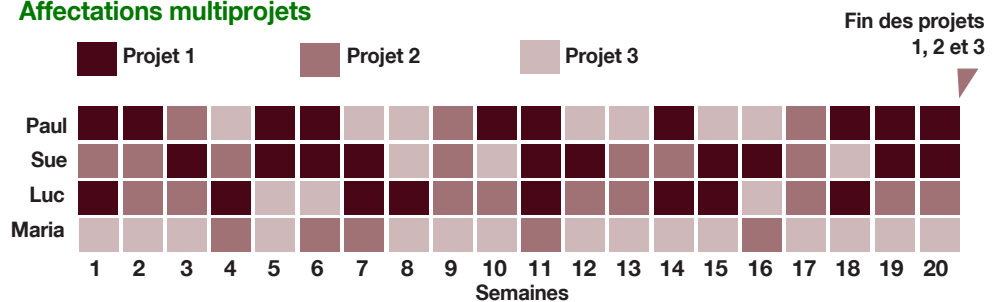
Il faut centraliser la gestion du portfolio de projets de l'entreprise. Celle-ci doit être assurée par un comité habituellement composé de membres du comité de direction. Compte tenu de l'importance de cette gestion, les réunions du comité responsable du portfolio doivent avoir lieu de manière régulière et fréquente au début, pour s'espacer à mesure que les problèmes ont été abordés et qu'ils s'estompent.



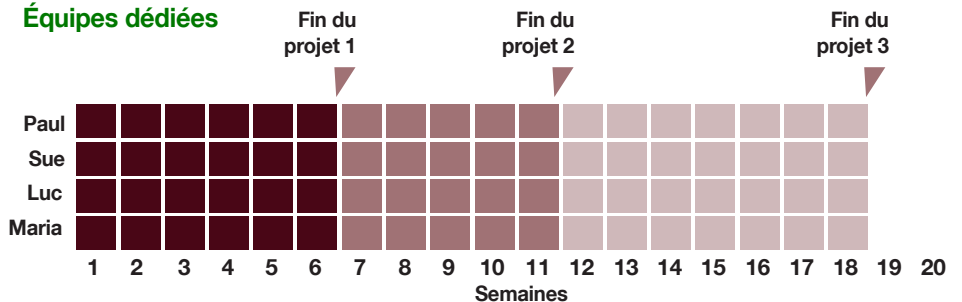
Avant tout, le comité de gestion du portfolio doit déterminer la priorité des différents projets selon leur valeur d'affaires respectives et les risques connexes. Les projets ayant une grande valeur et des risques élevés devraient être prioritaires. Les projets dont la valeur d'affaires est faible devraient être retirés ou revus par leur propriétaire respectif pour en augmenter la valeur d'affaires.

Il faut s'assurer de terminer un projet avant d'en démarrer un nouveau, en appliquant le principe du « stop starting, start finishing ».

Affectations multiprojets



Équipes dédiées



Par la suite, le comité doit avoir la discipline de limiter sérieusement le nombre de projets sur lesquels les employés travaillent. C'est un exercice difficile au début d'une transition. Toutefois, par l'utilisation de techniques et d'ateliers, des coaches peuvent accompagner la direction de l'organisation afin de l'aider à faire les choix qui lui apporteront le plus de valeur. Un tableau Kanban du portfolio de projets peut aussi aider à visualiser les projets et à en suivre l'avancement.

Il faut aussi s'assurer de terminer (ou d'interrompre) un projet avant d'en démarrer un nouveau. En appliquant le principe du « stop starting, start finishing », il est possible d'ordonner le flux de projets plutôt que de gérer l'utilisation des employés.



Ressources :

Afin de stabiliser l'équipe de réalisation d'un projet, il est essentiel d'y affecter des employés de chaque métier nécessaire à sa réalisation. Les membres de l'équipe seront sous la responsabilité du responsable du projet et se consacreront à la réalisation du projet durant tout son cycle de développement. Toute réaffectation pendant un projet doit être approuvée par le comité de gestion du portfolio afin de maintenir la priorité des activités.

Afin de maximiser l'implication et l'imputabilité des membres de l'équipe réalisant le projet, on les laisse s'auto-organiser. Il est recommandé que toutes les disciplines nécessaires à la réalisation du projet soient représentées pour limiter les dépendances et assurer la réalisation du projet jusqu'à sa fin. Il est important de ne pas reproduire de « silos » au sein de l'équipe.



Gestion de projets :

Avec des équipes qui se consacrent à un projet à la fois, on renforce le pouvoir décisionnel relativement aux projets. Afin de garder une cohérence au sein de l'organisation et d'assurer le succès des projets, le comité de direction doit assurer la mise en place des changements nécessaires. Les responsables fonctionnels deviennent des leaders au service des autres (*servant leaders*) pour aider les équipes à se concentrer sur l'utilisation des bonnes pratiques lors de la réalisation de leurs projets. L'accompagnement par un coach organisationnel permet de faciliter cette transition en tenant compte de tous les aspects de l'organisation.

Communautés de pratique :

La communauté de pratique vise essentiellement à favoriser le développement des compétences par métier, que ce soit en partageant les bonnes pratiques, en offrant de la formation générale ou spécifique, en participant aux initiatives de recrutement, en récompensant les réussites par des prix d'excellence, etc.



La transformation des « silos » en communautés de pratique est probablement le changement le plus difficile à apporter, car elle demande aux responsables fonctionnels de changer leurs responsabilités. Plutôt que de se concentrer sur les projets, ils doivent maintenant se concentrer sur l'évolution des pratiques et des personnes.

La transformation en une organisation matricielle forte ou par projets va modifier l'équilibre des pouvoirs et peut être vue comme une menace par certains gestionnaires. Là aussi, un bon accompagnement va permettre de limiter les impacts négatifs.

Approche :

Une transition doit être bien planifiée. On recommande que l'organisation se donne des objectifs clairs et qu'un comité de transition soit nommé pour assurer le suivi, guider les gens et analyser les résultats.



Pyxis Doceo vous accompagne :

Notre équipe de coaches organisationnels accompagne les organisations qui ont ce genre de défis à relever. En plus de vous accompagner pour assurer le succès des interventions indiquées ci-dessus, nos conseillers proposent des activités permettant d'optimiser vos résultats.

La première phase de l'intervention consiste à **augmenter la capacité de l'équipe de direction à introduire les changements requis**. Nos coaches organisationnels participent à la mise en place du plan de changement et favorisent une communication de haut en bas et vice versa. Au cours de cette phase, ils établissent des stratégies qui favorisent la transparence et ils forment l'équipe au leadership au service des autres (*servant leadership*).

La deuxième phase de l'intervention de Pyxis Doceo vise à **améliorer la gestion et la priorisation du portfolio de projets**. Nos coaches organisationnels préparent des séances de travail en équipe qui favorisent la participation

et l'engagement de tous. Ils aident aussi l'organisation à améliorer son portfolio de projets en formant les parties prenantes et en mettant en place un tableau de priorisation selon le modèle Kanban.

La troisième phase de l'intervention consiste à **apprendre et aussi à s'ajuster par la réalisation de projets pilotes Agiles**. Nos coaches proposent des interventions qui permettent ce qui suit :

- comprendre l'information découlant des activités Agiles réalisées par les équipes et adhérer à la rigueur de l'Agilité;
- créer, au niveau de la direction, un comité pour assurer le suivi de l'adoption de l'Agilité;
- suivre l'avancement des projets pilotes;
- assurer le suivi du plan de déploiement.

Pour soutenir les gestionnaires, Pyxis Doceo offre le cours **Management 3.0**. Ce cours, fondé sur le livre à succès Management 3.0 de Jurgen Appelo, a pour objectif d'amener les gestionnaires :

- à agir de façon optimale dans un contexte Agile;
- à connaître des outils et pratiques pour les aider à devenir des leaders d'exception.

Conclusion

Malgré tous les efforts qu'elles déploient, il est plus difficile pour les entreprises ayant des métiers très cloisonnés de s'adapter à un marché changeant, concurrentiel et de plus en plus rapide. Cependant, l'adoption de pratiques Agiles aide les entreprises à y arriver.

Dans le contexte d'une transformation organisationnelle, il faut de bonnes pratiques de gestion du changement, ceci pour favoriser une transition rapide, mais en douceur afin

- 1 de bien gérer le portfolio de projets pour maximiser la capacité à livrer;
- 2 de regrouper des employés ayant des métiers différents pour créer une équipe et l'affecter à la réalisation d'un projet spécifique
- 3 de renforcer la gestion de projets afin d concentrer les efforts sur la valeur;
- 4 de créer des communautés de pratique actives pour accompagner les équipes et les renforcer.

Pyxis Doceo a l'expérience, les connaissances et les outils pour vous aider à apporter vos changements organisationnels.



Qui sommes-nous?

Nous sommes des développeurs, coaches, formateurs, architectes, Scrum Masters, Product Owners, concepteurs. Et nous partageons une passion : celle de transmettre notre savoir-faire et de livrer des logiciels remarquables.

pyxisdoceo.com