



Transitions Agiles

Pour une transition souple vers une posture de gestionnaire Agile

Une opportunité de vous distinguer

Tout au long de leur carrière, les gestionnaires traditionnels sont développés et récompensés pour leur implication dans les opérations quotidiennes de leurs équipes. Lorsque les organisations mettent en place l'Agilité, les gestionnaires se font souvent dire qu'ils n'ont plus le droit de dire aux membres de l'équipe quoi faire ou comment le faire.

Est-ce réaliste? Si les gestionnaires ne peuvent plus assigner les tâches ou gérer les projets, que sont-ils censés faire dans une organisation Agile?

La transition vers un rôle de gestionnaire Agile

À mesure que de plus en plus d'organisations adoptent l'Agilité, les gestionnaires se demandent souvent quel doit être leur rôle dans une organisation Agile.

Dans les organisations traditionnelles, les gestionnaires ont généralement les responsabilités suivantes :

- **Planifier** : créer des plans pour atteindre des objectifs spécifiques;
- **Organiser** : déterminer les tâches à accomplir, établir les échéanciers et assigner les activités;
- **Diriger** : donner des instructions aux membres de l'équipe pour qu'ils accomplissent correctement leurs tâches;
- **Contrôler** : surveiller les activités pour s'assurer que le travail est effectué adéquatement;
- **Recruter** : obtenir les compétences et les capacités nécessaires pour exécuter le travail.

En plus de souvent être un expert au sein de son équipe, le gestionnaire traditionnel agit aussi en tant que chef de projet ou coordinateur de tâches de l'équipe.

Mais est-ce que de planifier, organiser, diriger et contrôler les activités des membres de l'équipe est vraiment la meilleure manière d'avoir une équipe motivée et performante?

L'Agilité offre en fait aux gestionnaires la possibilité de contribuer différemment au succès de leur organisation.

Des employés plus motivés et des équipes plus performantes

Pour se sentir motivés, les employés veulent que leurs attentes soient satisfaites. C'est là que le gestionnaire Agile joue un rôle important, en développant un contexte permettant de tirer avantage de la motivation intrinsèque des employés.

Plutôt que de passer un temps précieux à s'impliquer dans les assignations de tâches, **le rôle du gestionnaire Agile est de développer les capacités et la motivation de son équipe afin que les membres puissent augmenter leur contribution individuelle et la performance de leur équipe.**

La contribution du gestionnaire Agile est donc de tirer partie des talents disponibles. Lorsque le gestionnaire Agile est capable d'augmenter la motivation de chacun des employés, il observera que la performance des équipes augmente de façon exponentielle.

Alors, quel est le rôle d'un gestionnaire Agile?

À cette question, de nombreux Agilistes répondront que les gestionnaires Agiles doivent devenir des leaders serveurs (*servant leaders*). Bien que cette réponse soit valable, ce n'est certainement pas une réponse très précise.

Qu'est-ce que ça signifie réellement être un leader serviteur?

La réponse courte à cette question serait de dire qu'il faut passer d'un rôle de gestionnaire qui assigne les tâches à un rôle de coach qui se concentre sur le développement des capacités et du talent des membres de l'équipe pour créer une équipe hautement productive et motivée.

« *Le leadership serviteur est une philosophie de leadership dans laquelle le principal objectif du leader est*

de servir. [...] Un leader serviteur partage le pouvoir, accorde la priorité aux besoins des employés et aide les gens à se développer et à être aussi performants que possible. [...] Au lieu des employés qui travaillent pour servir le leader, le leader existe pour servir les membres de l'équipe. »

(Source: Wikipédia)

Ceux qui imaginent que les gestionnaires doivent disparaître des organisations Agiles ne comprennent pas la contribution des gestionnaires et le fonctionnement des organisations traditionnelles. Cependant, dans une organisation Agile, la contribution des gestionnaires doit évoluer.

L'Agilité offre en fait aux gestionnaires la possibilité de contribuer différemment au succès de leur organisation. Malgré ce qu'en disent les puristes, l'Agilité n'est pas contre les gestionnaires. L'Agilité est un état d'esprit qui s'oppose aux organisations contrôlantes, hiérarchiques, bureaucratiques et lentes à s'adapter - pas à la contribution des gestionnaires.

De quoi cette équipe a-t-elle besoin pour réussir?

Un gestionnaire Agile ne se demande pas : « Comment puis-je gérer cette équipe? », il se dit plutôt : « De quoi cette équipe a-t-elle besoin pour réussir? ».

Si nous utilisons une analogie sportive, le travail du coach est de créer les conditions optimales pour que l'équipe réussisse. Le coach n'est pas sur le terrain et ne peut donc pas contrôler les actions des joueurs. Il se concentre plutôt sur les résultats (gagner le match) et la dynamique d'équipe. Il incombe aux joueurs de prendre les bonnes actions pour marquer des points et atteindre les objectifs.

Au lieu que le gestionnaire soit responsable des tâches traditionnelles, le gestionnaire Agile s'assure que l'équipe dispose des connaissances et des capacités nécessaires pour planifier, organiser, recruter et contrôler ses activités.

Les six changements de mentalité pour devenir un gestionnaire Agile

Le gestionnaire Agile consacre donc l'essentiel de son énergie à développer les capacités de son équipe. Il se concentre spécifiquement sur six éléments.

Aider son équipe à augmenter son niveau d'autonomie et de maturité



Supprimer les obstacles qui empêchent l'équipe d'être efficace et performante

Développer des relations interfonctionnelles et des capacités de réflexion stratégique



Soutenir l'expérimentation, les échecs et l'amélioration continue

Être un coach, un facilitateur et un mentor



Communiquer la vision et maintenir l'alignement sur les valeurs de l'entreprise



Aider son équipe à augmenter son niveau d'autonomie et de maturité

Peu d'employés ont eu l'opportunité de faire partie d'équipes Agiles auto-organisées. Comme je l'ai partagé dans une récente vidéo¹, l'auto-organisation est un processus graduel qui prend du temps et du soutien pour réussir. C'est là que la contribution du gestionnaire est essentielle.

En tant que tel, il est important de garder à l'esprit que les membres d'une équipe Agile peuvent initialement être confus et se demander comment ils devraient travailler compte tenu des nouvelles méthodes.

Après des années d'habitudes, les membres de l'équipe sont susceptibles de se tourner vers leur gestionnaire pour l'assignation du travail et la résolution des problèmes. Bien que ce soit une réaction normale, ce n'est pas ainsi que les équipes deviennent plus autonomes et responsables. Par conséquent, le rôle du gestionnaire Agile est de guider et d'accompagner l'équipe à mesure qu'elle gagne en maturité et en autonomie.

Dans les équipes traditionnelles, le gestionnaire est généralement responsable de la totalité des responsabilités de gestion. Avec des équipes Agiles, le gestionnaire peut conserver certaines des responsabilités de gestion dans un premier temps, mais en transférera progressivement une partie ou la totalité à l'équipe Agile.



Supprimer les obstacles qui empêchent l'équipe d'être efficace et performante

Une autre contribution clé du gestionnaire Agile est de retirer les obstacles qui empêchent l'équipe d'atteindre ses objectifs. Les obstacles peuvent être aussi simples que l'accélération du processus d'approbation pour obtenir certains outils ou peuvent être plus complexes, comme des politiques organisationnelles qui ont un impact négatif sur l'autonomie et les performances de l'équipe Agile.

Les obstacles à un travail d'équipe efficace apparaissent souvent dans les organisations qui font une transition progressive vers des approches Agiles. Il risque d'y avoir des processus, des procédures et des structures en place dans l'entreprise qui rendent difficile la mise en place de l'Agilité et des équipes autonomes. C'est le travail du gestionnaire Agile de remettre en question les pratiques organisationnelles qui ont un impact négatif sur les performances de l'équipe et la motivation des employés.



Soutenir l'expérimentation, les échecs et l'amélioration continue

Un élément clé de l'Agilité organisationnelle est de permettre aux équipes d'expérimenter pour innover. En tant que telle, la liberté d'expérimenter exige que les gens n'aient pas peur de l'échec.

Par conséquent, les gestionnaires Agiles ont un rôle clé à jouer dans la création d'un environnement sécuritaire pour que les employés puissent expérimenter et qu'ils ne soient pas punis pour leurs erreurs.

« Fail-fast » est devenu un mantra courant dans le monde des affaires. Les membres des équipes Agiles doivent toujours sentir qu'ils ont la liberté et le contrôle nécessaires pour expérimenter de nouvelles méthodes et c'est là que le gestionnaire Agile intervient pour créer un terrain de jeu sécuritaire et propice à l'innovation et à la créativité.



Communiquer la vision et maintenir l'alignement sur les valeurs de l'entreprise

Dans son rôle, le gestionnaire Agile continue de s'assurer que les actions de l'équipe Agile restent alignées sur la vision et les valeurs de l'organisation.

Le gestionnaire Agile est donc chargé de s'assurer que le carré de sable² de l'équipe respecte les contraintes organisationnelles et que la mission de l'équipe demeure alignée sur la mission de l'entreprise.



Être un coach, un facilitateur et un mentor

La plupart des gestionnaires Agiles ont une expérience significative des problèmes relationnels. Par conséquent, le gestionnaire Agile est bien placé pour proposer des suggestions sur la manière de résoudre les problèmes interpersonnels rencontrés par l'équipe, sans toutefois imposer de décision.

Plus précisément, les équipes Agiles recherchent souvent de l'aide pour résoudre positivement les conflits, pour avoir des conversations difficiles, pour fournir des rétroactions efficaces et pour gérer la performance.

1 Démystifier les équipes auto organisées (<https://youtu.be/e6JOvGKFMi4>)

2 Définir le carré de sable (ou la charte d'équipe) des équipes Agile (https://youtu.be/Ewb9g_tfnms)

Le gestionnaire Agile a ainsi l'opportunité de contribuer au développement des compétences nécessaires pour permettre à l'équipe Agile de résoudre efficacement à ces situations potentiellement difficiles.



Développer des relations interfonctionnelles et des capacités de réflexion stratégique

Enfin, comme l'Agilité consiste à s'adapter rapidement pour répondre aux besoins des clients, le gestionnaire Agile agit comme un ambassadeur de l'équipe et construit des relations solides avec les autres unités d'affaires de l'organisation.

Son rôle est de briser les silos et de créer des relations solides entre les services afin d'accélérer la circulation d'informations et d'exploiter l'intelligence collective. Le gestionnaire Agile est donc un facilitateur dans ce processus.

Quelques questions à se poser avant d'intervenir

Compte tenu de son expérience, il peut être difficile pour un gestionnaire traditionnel de faire la transition vers une posture de gestionnaire Agile. Les anciens réflexes ne disparaissent pas du jour au lendemain. Par conséquent, il peut être utile de s'arrêter pour se questionner avant d'intervenir. Voici donc quelques questions à vous poser afin de déterminer si vous devez intervenir dans les activités de votre équipe Agile.

- Est-ce que l'équipe a vraiment besoin de moi pour résoudre ce problème?
- Comment ce problème peut-il être une opportunité d'apprentissage pour l'équipe?
- Comment puis-je créer un contexte qui permette à l'équipe d'expérimenter et d'innover?
- Comment puis-je permettre à l'équipe d'apprendre de cette situation?
- De quelles aptitudes et compétences l'équipe a-t-elle besoin pour résoudre cette situation de manière autonome?
- Quels obstacles puis-je retirer pour que l'équipe puisse avoir l'autonomie nécessaire pour trouver la solution à ce problème?
- Comment puis-je être un facilitateur dans la résolution de cette situation?

En résumé

Passer d'un rôle de gestionnaire traditionnel à un rôle de gestionnaire Agile est souvent difficile au début. Après la confusion initiale, les gestionnaires qui sont capables de changer leur état d'esprit voient souvent les performances de leur équipe et la motivation des membres de l'équipe augmenter de manière significative.

Dès que vous serez en mesure d'adopter une posture de leader serviteur, vous commencerez à voir des opportunités pour soutenir votre équipe de manière plus percutante et à vous distinguer des gestionnaires traditionnels de votre organisation.

Si vous souhaitez en savoir plus sur les pratiques à adopter pour passer d'un rôle de gestionnaire traditionnel à celui d'un gestionnaire Agile, n'hésitez pas à faire appel à nous.



Qui sommes-nous?

Nous sommes des coaches, formateurs, architectes, *scrum masters*, *product owners*, concepteurs. Et nous partageons une passion : celle de transmettre notre savoir-faire et de contribuer à livrer des solutions organisationnelles remarquables.

Référence Agile au Québec depuis vingt ans, Pyxis forme et conseille les professionnels et les entreprises qui souhaitent adopter des méthodes de gestion Agiles pour les aider à développer leur croissance. Nos services-conseils aident à maximiser l'efficacité des équipes et de la gouvernance. Nous aidons les professionnels et les entreprises à atteindre leur plein potentiel par une approche humaine et des méthodologies reconnues. De la formation en ligne au coaching, en passant par le conseil ou le développement logiciel sur mesure, notre équipe dévouée est à l'écoute de vos besoins.

Pour en savoir plus :
formation@pyxis-tech.com
pyxis-tech.com

