*Synthèse GP Colloque 2020*

Conférence 1 : « L’auto-organisation et les enjeux des projets agiles » Magali Simard, professeur à Laval

Mme Simard s’est basée dans sa présentation sur une étude de cas qu’elle a réalisée sur la gouvernance du projet dans une organisation du secteur publique dans le domaine financier qui a envisagé que son unité TI s’oriente vers la méthodologie agile pour faire une rénovation d’un logiciel informatique ainsi que pour les projets à venir. Elle a commencé par rappeler quelques définitions notamment de l’agilité d’un projet, elle s’est concentrée sur la méthode agile Scrum qui est basée sur ce qu’on appelle des sprints qui sont des périodes qui varient de deux à trois semaines délimitées par des réunions dans lesquelles on redéfinit les tâches et les objectifs pour le nouveau sprint tout en coordonnant avec tous les parties prenantes du projets, ce qui fait des méthodes agiles des méthodes itératives et adaptatives, car on itère par des sprints et on s’adapte à chaque fois aux besoins qui peuvent être variables. Le Scrum est caractérisé par l’itération du cycle suivant : planification, mêlées quotidiennes, revue et rétroaction généralement une réunion post-mortem pour l’évaluation. Pour l’implémentation de l’agilité dans cette organisation, l’équipe a eu le soutien total du directeur général, il y avait une tolérance aux erreurs de l’équipe surtout au début ce qui a permis d’établir une certaine confiance et a libéré l’équipe du stress. Le résultat alors a été extraordinaire et l’équipe a connais un énorme succès ce qui a permis de conserver cette méthodologie pour cette unité jusqu’à aujourd’hui. La structure de cette équipe agile est très différente de celle traditionnelle, on trouve alors un directeur principal ou PO qui fait des décisions stratégiques, un proxy PO qui est considéré comme un analyste d’affaire ou consultant et prend des décisions fonctionnelles, une équipe développements qui regroupe les spécialistes de TI et prend des décisions techniques et enfin un master Scrum qui ne peut prendre aucune décision mais constitue une sorte de pseudo-gestionnaire de projet et son rôle est de consultant et organisateur du travail puisqu’il n y pas de gestionnaire d’où la notion d’auto-organisation qui est le sujet de cette présentation. L’auto-organisation consiste à trouver la meilleure façon pour réaliser le travail sans intervention externe à l’équipe, ce qui nous mène à parler de la gouvernance de projet d’une équipe agile qui est l’un des enjeux pour ce type d’équipe. Il faut d’abord faire la différence entre la gouvernance de l’organisation qui est l’ensemble des règles régnant définissant les droits et les responsabilités et les systèmes de gestion et de contrôle…Etc. et la gouvernance du projet qui est dans le cas d’un projet agile méconnue, la chose qui crée des tensions à cause de l’ambiguïté dans la compréhension du principe de l’auto-organisation notamment entre l’équipe agile et l’unité RH dont la gouvernance se manifeste par des règles rigides et mesure la performance par l’alignement des résultats avec les objectifs en s’appuyant sur une méthode en cascade classique ce qui n’est pas applicable pour une équipe agile et comme exemple de cet aspect le retrait des feuilles de temps pour l’équipe agile. L’ambiguïté de cette notion d’auto-organisation se manifeste encore plus lors de l’apparition des conflits au sein de l’équipe agile, l’organisation attend que l’équipe gère le conflit par elle-même car il la considère comme étant auto-gérée mais l’équipe dit non, je suis autoorganisée et pas auto-gérée, ce qui génère encore plus de tensions. Un autre enjeu de l’agilité est la pérennité de celle-ci dans l’unité qui est jugée fragile et menacée par plusieurs facteurs, notamment la hiérarchie informelle qui se forme avec le temps dans ce type d’équipes par la domination de certains membres qui prennent plus de pouvoir sur l’équipe que leurs collègues, notons aussi le temps supplémentaire informel, ainsi que le point déjà mentionné de l’ambiguïté de la notion d’auto-organisation et sa génération de tensions. L’équipe peut rencontrer ainsi des problèmes de coordination, cette dernière qui ne peut être durable que par la prise de responsabilité des membres, la prévisibilité et la compréhension continue pour éviter les conflits. Finalement, Mme. Simard a identifié les besoins d’une telle équipe pour surmonter ces enjeux et difficultés, notamment, le besoin de bien définir les rôles des gestionnaires, et un autre besoin qui est très important, celui d’adapter les processus RH aux équipes agiles.

Conférence 2 : « La joie dans les équipes de projet et les structures d’égo » Richard Martin

Cette conférence présentée par M. Richard Martin traite un sujet très important et qui n’est pas souvent abordé, celui du bien-être dans le travail, souvent on parle de la performance, des compétences des équipes de projet mais on n’évoque que peu le facteur psychologique qui joue un rôle primordial dans la performance de l’employé ou du gestionnaire. Comme a précisé M. Martin seulement 20% des travailleurs au Canada ressentent la joie, et deux tiers d’eux vont au travail seulement par nécessité alors qu’un dixième seulement s’y sentent engagé, des statistiques qui ne sont pas à négliger du tout. Après avoir défini quelques mots clé comme la joie et le mal-être et l’égo, le présentateur a exposé les raisons principales pour lesquelles les gens se sentent malheureux au travail, notamment leurs égos et le sentiment du manque et de l’incapacité à se prouver et se placer quelque part dans l’équipe ou l’organisation, ceci est le résultat aussi de la culture de la pression et la compétition basée sur les récompenses, des perdants et des gagnants, la culture laquelle on a absorbé depuis notre enfance et qui prend une partie importante dans notre inconscience et contrôle nos actes quotidiens sans à ce qu’on se rende compte et nous ne fait que du malheur. Tout cela, crée un sentiment de malaise, d’anxiété, de peur de perte de place chez la personne, qui devient naturellement moins performante. L’organisation est à blâmer aussi pour cette situation actuelle car les organisations sont devenues très rigides et beaucoup plus exigeantes des employés au lieu de créer un climat de confiance et de solidarité, ils créent alors un climat pollué de compétition donnant plus d’espace à l’apparition du côté obscure des égos, ce qui n’est pas bénéfique du tout que ça soit à l’organisation et la performance attendue ainsi que le climat favorable, ou que ça soit pour les individus qui seront malheureux. M. Martin a pointé que les organisations perdent plus de 50% du temps et de productivité pour juste régler les mésententes et se mettre sur la bonne voie à cause du désir et de l’énergie inconsciente de chaque membre de recherche de place et d’égard. À ce propos, il a exposé sept attitudes spirales de mal-être au sein d’une organisation, parmi lesquelles la dépendance à l’approbation, le fait de reposer sa valeur personnelle sur l’amour d’autrui…etc. il a mentionné la notion de conatus biologique qui déclenche de récompenses sous forme de sécrétions d’hormones de joie mais qui peut se complexifier vers des structures d’égo moins adaptatives voire nuisibles, c’est pour cela, qu’il faut développer une certaine maturité faisant face à notre égo inconscient et développer plutôt une forme d’égo agile à qui on peut attribuer quatre dimensions : la capacité de connexion, la conscience, la génération des choix et les intuitions, qui sont quatre composants à travailler sur pour une joie plus stable et plus « légitime ». M. Martin a cité quatre facteurs essentiels pour la santé des liens sociaux à l’intérieur de l’organisation qui sont : la confiance plutôt que la pression, la reconnaissance de sa propre personne, la solidarité plutôt que l’égo et le sentiment de la liberté et d’autonomie, et il a insisté sur l’authenticité des membres et ne pas se changer pour le groupe mais que le groupe s’adapte aux différentes personnes. Enfin, M. Martin a terminé sa présentation par l’affirmation que la meilleure façon de voir la vie en équipe est de la considérer l’expérience de l’aventure commune où le cœur de chacun est ce qui fait la différence.

Conférence 3 : « Servant Leadership ; de la littérature à la pratique dans un contexte de transformation » Éric Marcoux.

Cette conférence qui a été présenté par M. Marcoux était centré sur une nouvelle notion de ‘servant leader’. Avant de commencer à définir cette notion, il a essayé de la mettre dans son contexte et a commencé par l’exposition de son expérience et ses achèvements. Il occupe actuellement le poste de vice-président du service TI dans la nouvelle société NewCo qui est une association entre son ancienne société La Capitale des assurances et la concurrente à l’époque SSU. Il occupait avant son poste actuel le poste de chef du département TI dans la capitale avant qu’il soit redésigné pour une plus grande responsabilité ainsi qu’une plus grande opportunité. Il a raconté son expérience avec le servant leadership avant que les deux sociétés soient fusionnées et il a insisté sur l’importance de gagner la confiance des autres pour être un leader pour être un leader avec un grand pouvoir d’influence, du coup, il fallait changer l’image conçu par ses employés de lui et leur montrer qu’il est là pour aider et être aidé en étant un membre du groupe et pas pour gérer du sens propre ou être un boss que tout le monde craint. M. Marcoux a fait preuve durant la présentation d’une très bonne qualité de leader et ce en parlant d’une très grande positivité de son équipe qui selon lui le facteur le plus important dans son succès et de son développement personnel par leur soutien inconditionné. Il a passé ensuite pour définir le servant leader en commençant par la littérature, et le définie comme étant un gestionnaire de tout, c’est-à-dire que son travail consiste à gérer tous les aspects que l’on peut imaginer dans un milieu collaboratif : le servant leader est une personne qui est toujours dans le service des contributeurs, qui fait du coaching aux membres de l’équipe et les soutient (gestion de proximité), qui se fixe toujours des objectifs et aide les gens à ainsi faire pour qu’ils soient plus autonomes, qui fait preuve aussi d’empathie, gentille et accessible en tout moment mais qui peut toutefois sortir son courage managérial et être plus sévère quand il le faut, c’est une personne aussi qui fait preuve de transparence et qui fait partie de l’équipe et joue un rôle de meneur plutôt qu’un rôle de manager superviseur. Le leader en gros est un mobilisateur qui sait rassembler les gens autour et adhérer à sa cause. Tout cela, c’est de la littérature, commencer passer alors à la pratique ? en pratique alors, cela se traduit par le contact permanent avec tous les intervenants au projet, par des réunion Scrum quotidiennes avec les membres qui sont généralement de courte durée et prennent place le matin et qui sont très bénéfiques pour le groupe pour consulter l’état de l’avancement ainsi que l’état mental et relationnel du groupe, il y a aussi des rencontres chaque deux semaines avec les directeurs principaux, des suivis individuels, ainsi que des rencontres avec des gens du domaines externes à l’organisation comme des Scrum masters, des leaders comme lui pour s’inspirer. La pratique demande aussi la fixation et la refixation des objectifs régulièrement et toujours avoir des attentes réalistes qu’il faut tracer. M. Marcoux a continué alors son histoire et son expérience au moment où tout est transformé, le moment où les deux sociétés se sont fusionnées en une seule, c’était en Février dernier quand il a été désigné vice-président ou servant VP comme il aime s’identifier, c’est le moment qui a changé sa carrière. Son rôle dans ce contexte de transformation était crucial, il devait rassurer les gens qui était en panique et ne sont pas encore prêts pour le changement, ça revient à stabiliser les membres émotionnellement en plus de faire preuve de stabilité émotionnelle lui-même, et les garder mobilisés sans qu’ils perdent de motivation, il a continué donc l’application des mêmes procédures de travail et de leadership en gardant son calme. En mars 2020, le Covid-19 est survenu, ils ont dû alors s’adapter au changement comme toutes les organisations du monde, surtout créer une révolution digitale au sein de l’entreprise et s’adapter aux différents défis de communication à travers les TIC, mais le plus grand problème dans ce nouveau contexte de collaboration était la perte du contact réel et la perte ainsi ou la diminution de cette chaleur relationnelle entre les membres et de l’esprit commun, ce qui rend le rôle du leader ou du leader servant de plus en plus important et alourdie ainsi ses responsabilités pour garder cet esprit d’équipe.

FIN

**Nom** : Ayman Chafni