

Agile Canevas pour la Transformation d'Entité

Un outil concret au service d'une transformation
pour mettre tous les acteurs autour d'une même table

Prenez des actions cohérentes en toute confiance



Pour qui ? Pour quoi ?

Les bénéfices

Avec ce guide, vous apprendrez à utiliser l'ACTE, un outil au service des transformations d'entité pour :

- Faciliter les discussions stratégiques,
- Aligner tous les acteurs,
- Éliminer les barrières,
- Construire un plan de transformation agile.

Le public visé

Cet outil est à destination de tous les acteurs d'une transformation agile

- Agent de la transformation
- Manager
- Direction
- RH

Dans quel contexte ?

Cet outil est destiné aux entreprises en transformation. Il peut cependant être utilisé dans les différentes organisations internes, telles que départements ou unités d'affaires.

Les principes

Vision stratégique

Exécution de la stratégie

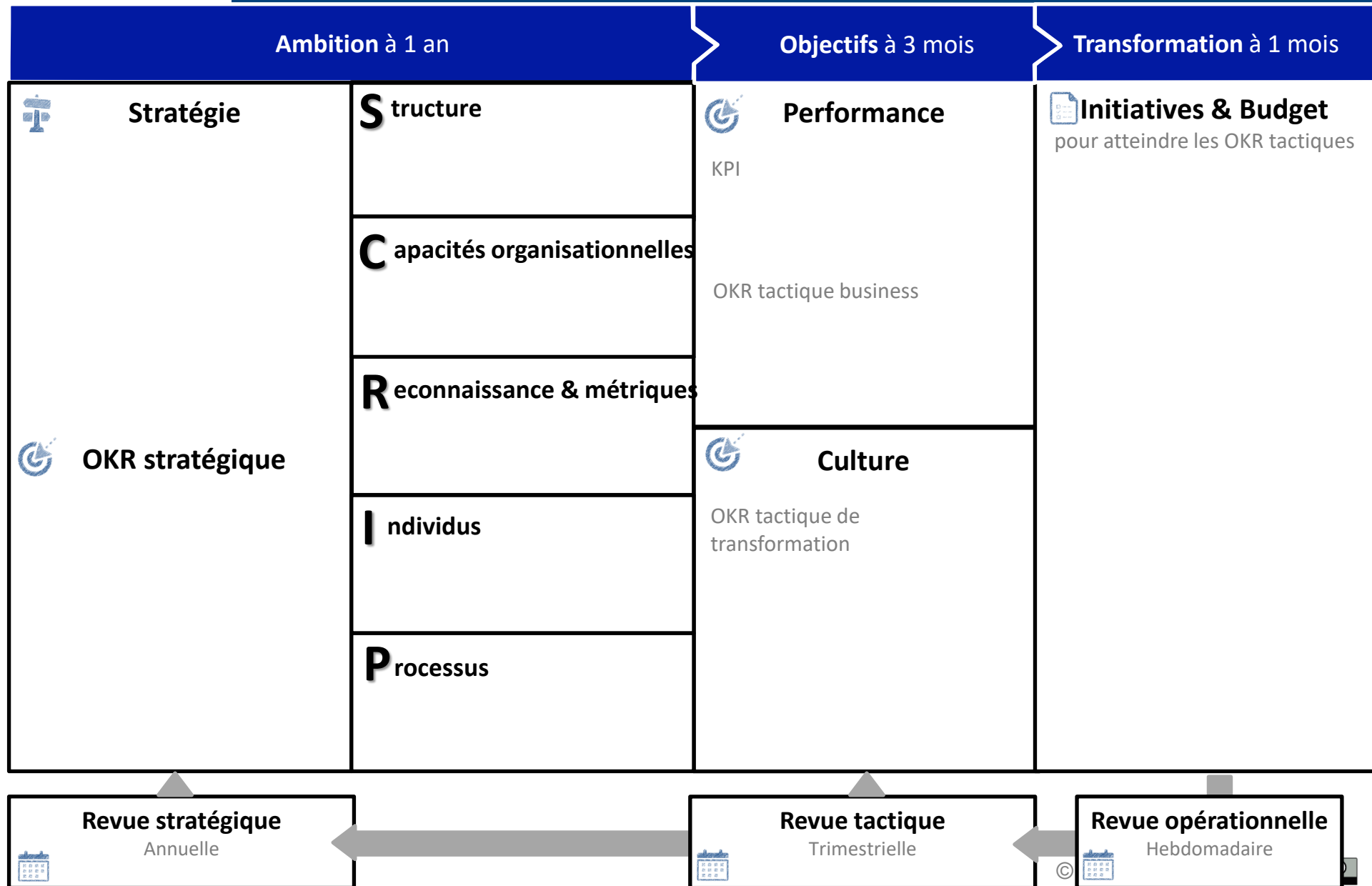
Business model
(Vers l'extérieur)

Modèle
opérateur - SCRIP
(Vers l'intérieur)

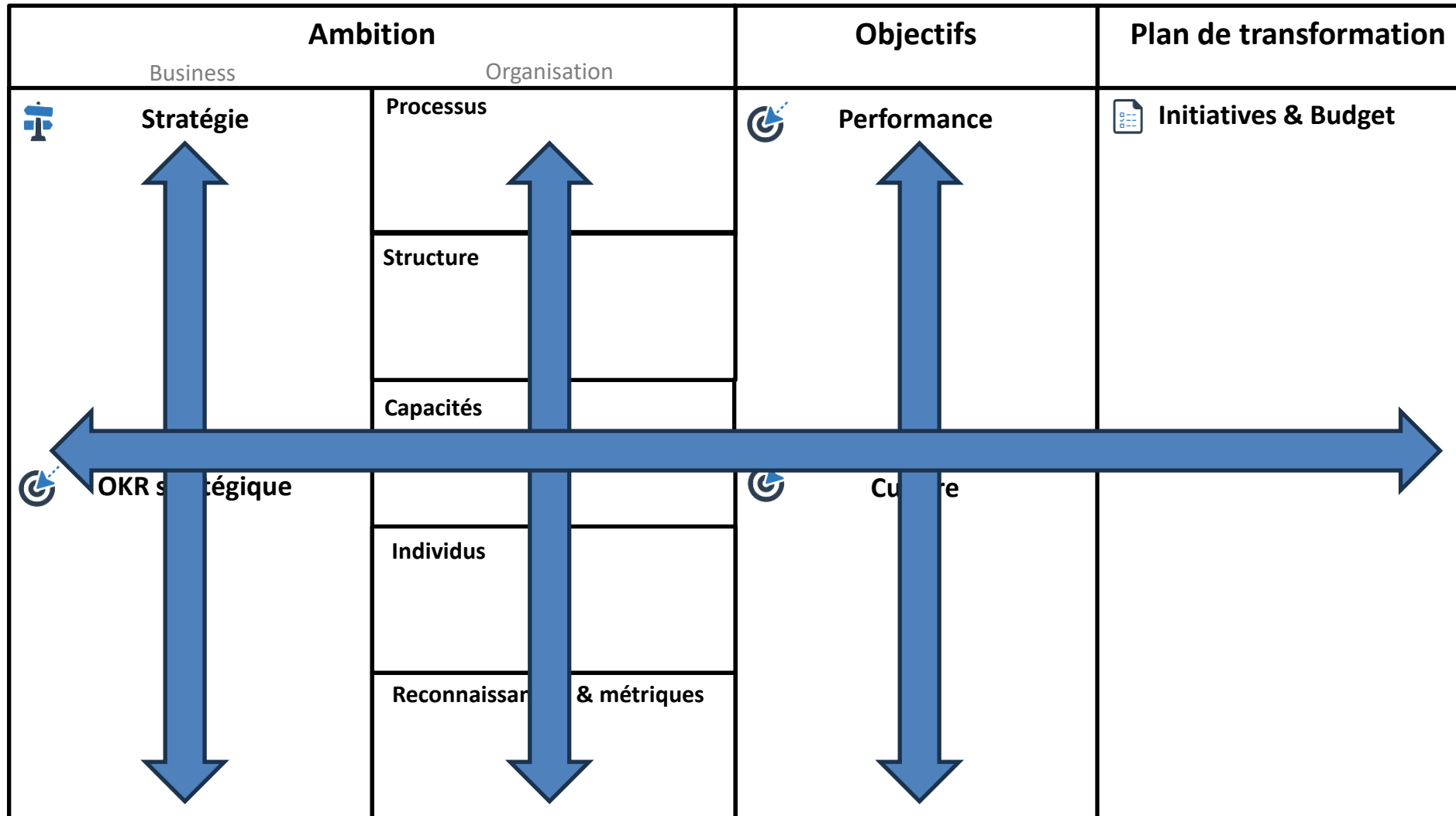
Objectifs de
transformation
tactiques

Plan de
transformation





Un outil d'alignement



Pourquoi se transformer ?

La transformation peut être motivée par la nécessité stratégique ou par une organisation actuelle dysfonctionnelle. Dans les deux cas, il est important d'avoir une organisation cohérente avec des composantes alignées sur un objectif commun.

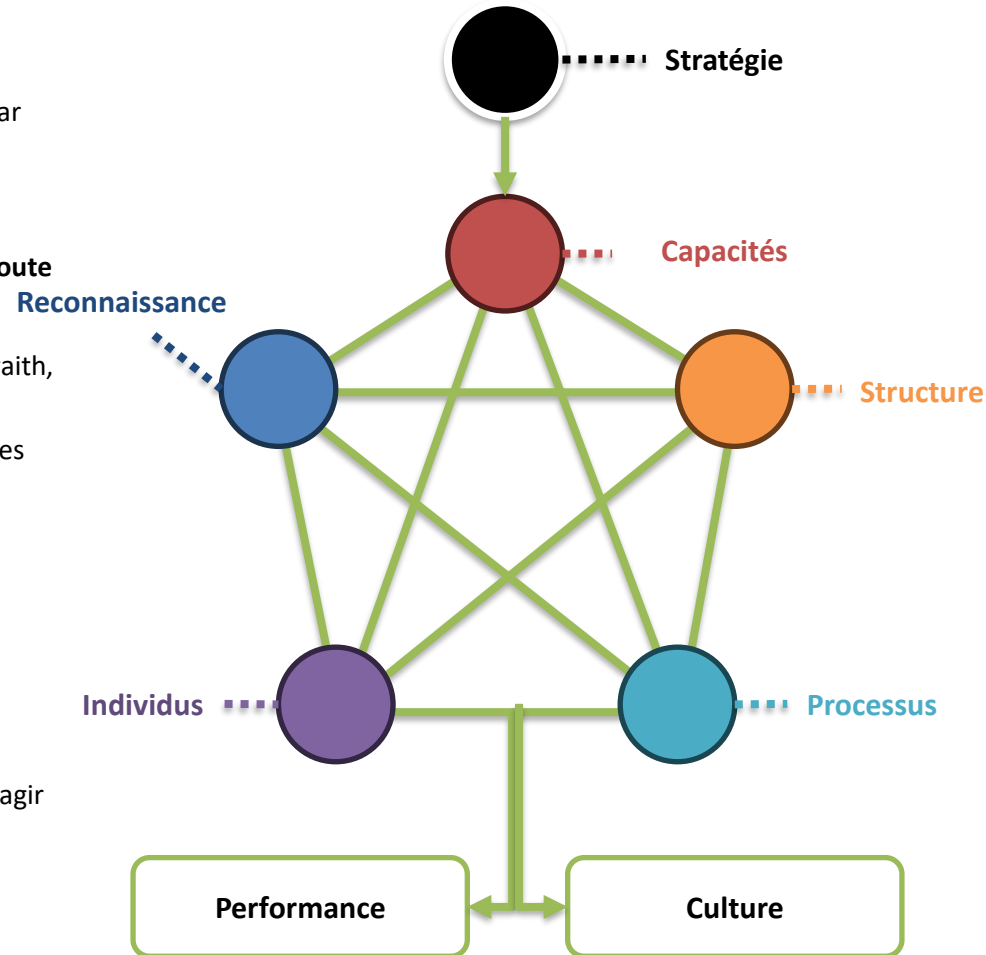
Quelles sont les composantes principales à considérer pour aligner toute l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous avons utilisé le modèle de Galbraith, également connu sous le nom de STAR MODEL, comme base pour concevoir notre outil de transformation. Ce modèle est agnostique et n'est pas basé sur un cadre agile, ce qui facilite la discussion avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

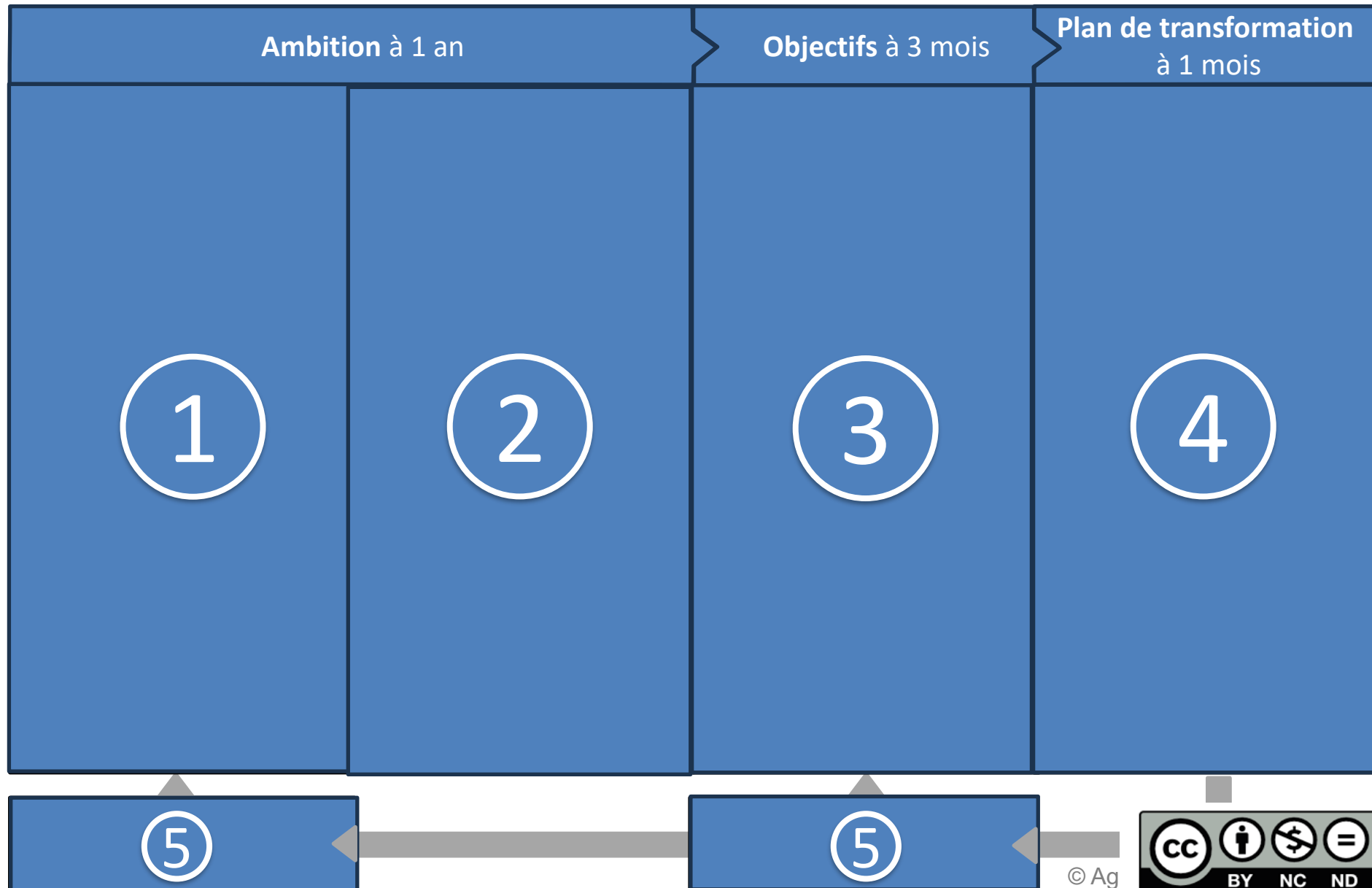
Présentation du Modèle de Galbraith, ou Star Model

Cet outil d'alignement stratégique se décompose comme suit :

1. Point d'entrée :
 - La stratégie : pour définir et aligner les objectifs.
2. Le modèle opératoire, les dimensions de l'entreprise sur lesquelles agir pour la transformation :
 - Les capacités : capacités à développer au service de la stratégie.
 - La structure : répartition des rôles et responsabilités.
 - Le processus : flux de travail et interactions.
 - Les reconnaissances : systèmes de rémunération et motivation. La manière de mesurer le succès.
 - Les individus : gestion des talents et développement des compétences.
3. Résultats :
 - Performance et culture.



Un processus de transformation

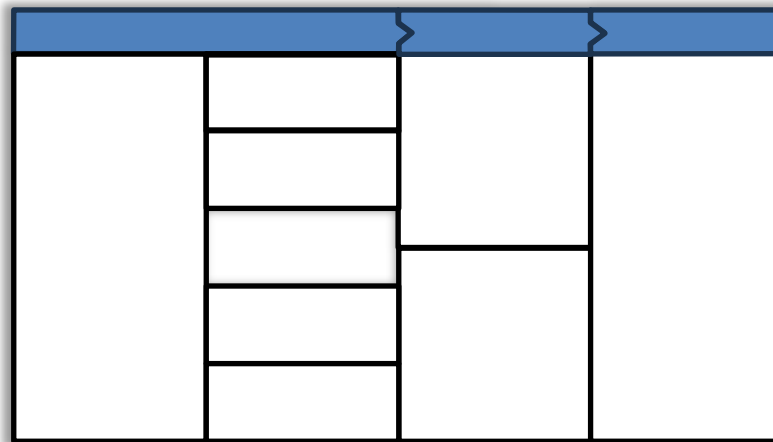


Etape 0 : Présenter l'outil

L'étape 0 concerne la présentation de l'outil et des concepts qu'il porte. Commencez par vous aligner sur les termes en utilisant des questions ou des exemples concrets : stratégique, capacité, structure, individus, motivation, culture, performance. Chacune de ces dimensions peut être un mot valise interprété de différentes manières.

L'intérêt de ce modèle réside dans les discussions qu'il déclenche et l'alignement qu'il permet à travers ces discussions, pour ensuite guider une transformation.

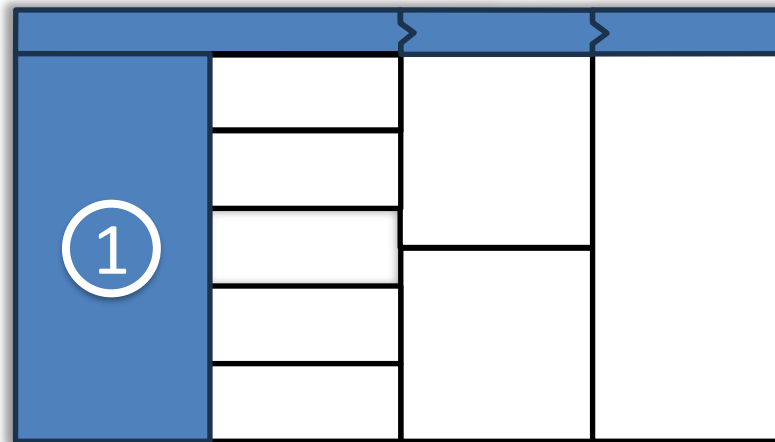
Une manière concrète de procéder est de faire la **photo de la situation actuelle**.



Etape 1 : Déclinaison de la stratégie

Cette étape n'est pas destinée à définir la stratégie, mais à la communiquer. C'est le point d'entrée pour définir les étapes suivantes. On décline la stratégie en un objectif stratégique actionnable.

Ce point d'entrée relève de la responsabilité de la direction, mais peut aussi être coconstruit. Cette étape peut s'enchaîner avec l'étape suivante.

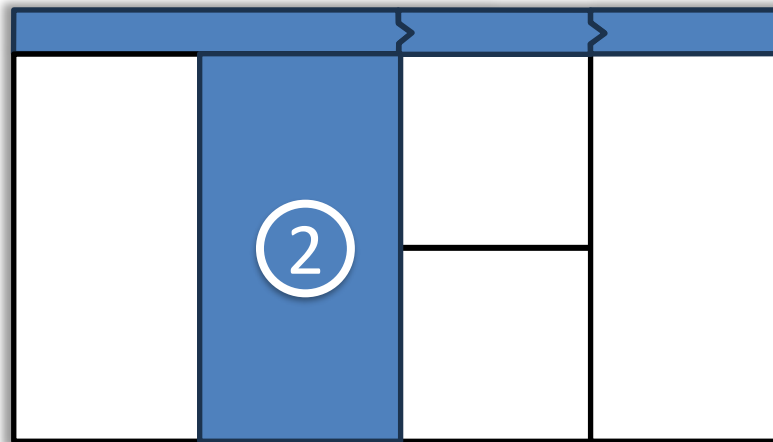


Etape 2 : Déclinaison du modèle opératoire

Dans cette étape, on décline le modèle opératoire en termes de capacités, structure, processus, motivations et individus, en les alignant avec la stratégie et l'objectif stratégique.

C'est un atelier où chacun apporte sa contribution et son point de vue pour être prêt à faire de la stratégie un succès. Les questions et les archétypes d'Agile4Enterprise sont de bons supports pour aider à l'animation de cet atelier.

Une bonne pratique pour animer cet atelier est de se demander : "Qu'est-ce qui est conçu pour, spécifique, voire nécessaire pour notre organisation ?" Il ne faut pas inclure les pratiques qui ne font que faciliter ou qui n'empêchent pas l'organisation. Cela surcharge le modèle sans apporter de valeur ajoutée.



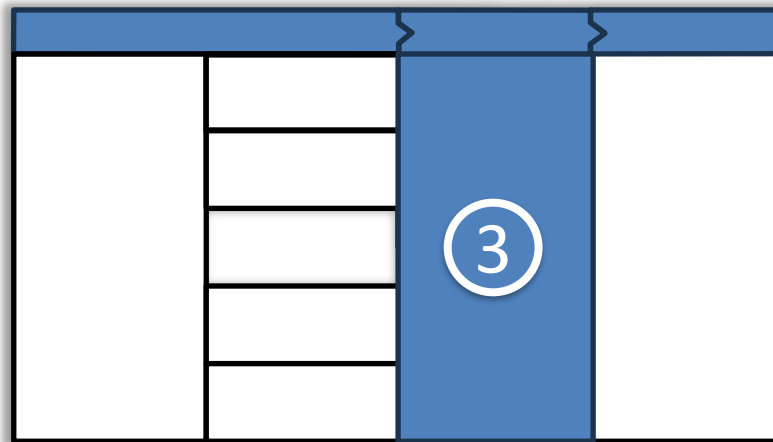
Etape 3 : Déclinaison des objectifs tactiques

Dans le STAR MODEL, la performance et la culture sont le résultat de la transformation, la stratégie et le modèle opératoire les leviers.

Nous les rendons actionnable en les définissant comme des objectifs à atteindre, des OKR tactiques, sur lesquels tout le monde s'aligne.

Cette étape de déclinaison des objectifs tactiques est typiquement collective pour s'engager sur des objectifs communs.

Une bonne pratique consiste à se limiter à 1 OKR business et 1 OKR de transformation afin d'être focus.

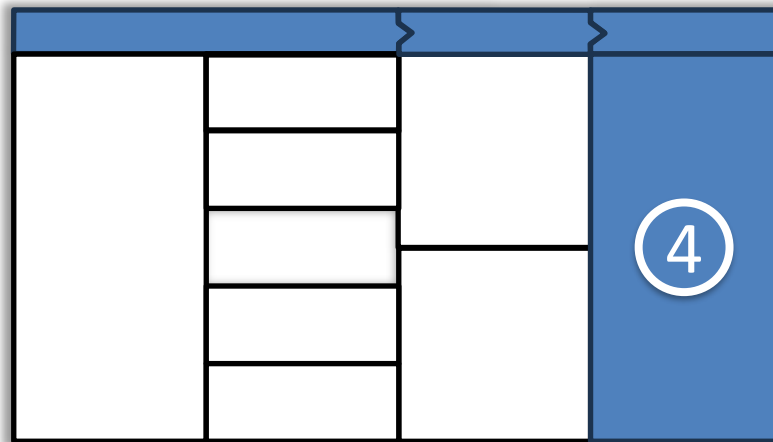


Etape 4 : Déclinaison du plan de transformation

Une fois les OKR tactiques définis, nous déterminons les initiatives nécessaires pour atteindre ces OKR. Ce plan d'actions est encadré par une capacité et un budget, puis piloté par une gestion de projet agile.

Ces initiatives doivent être achevées au cours du cycle tactique, typiquement un mois, et produire des résultats mesurables pendant cette même période.

Cette étape est collective afin de s'assurer que les initiatives sont bien au service de l'atteinte des OKR, que les synergies entre les acteurs sont identifiées, et pour maximiser l'effet de levier permettant d'atteindre les objectifs ensemble.



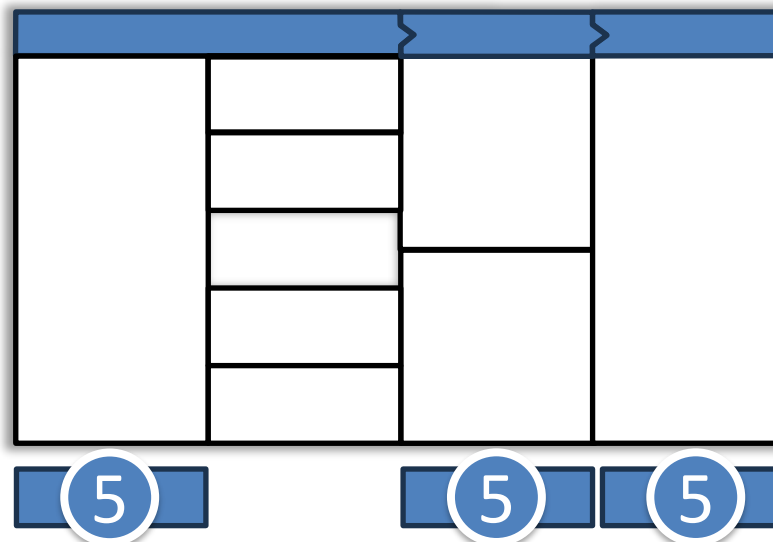
Etape 5 : Pilotage par l'impact avec les OKR

Le processus lié à l'utilisation de cet outil et donc de la transformation repose sur des cadences de

- **Revues opérationnelles**, pour piloter les initiatives
- **Revues tactiques**, pour piloter la progression vers les objectifs tactiques
- **Revues stratégiques**, pour piloter la progression vers les objectifs stratégiques

Pour cela, les OKR sont une bonne approche, car cela touche à la stratégie et son exécution.

- Les OKR tactiques et le plan de transformation sont mis à jour en synchronisation avec le cycle des OKR tactiques.
- Le futur désiré – stratégie, OKR stratégique et modèle opératoire - sont mis à jour en synchronisation avec le cycle des OKR stratégiques.



Nous avons intégré les OKR comme format et processus pour rendre la stratégie exécutable et le modèle opératoire concrets et actionnables dans une approche de pilotage par l'impact.

2 niveaux d'intégration des OKR :

- **OKR stratégiques** : pour rendre la stratégie actionnable.
- **OKR tactiques**, avec :
 - OKR tactique business pour soutenir la performance
 - OKR tactique de transformation pour soutenir la culture

Le plan de transformation :

Il est composé d'initiatives contribuant au succès des OKR tactiques.

Guideline des étapes 2 à 4

Les étapes se déroulent au cours de différents ateliers, sur quelques semaines au début d'un cycle OKR stratégique, et moins de deux semaines pour un cycle tactique.

Voici des conseils pour animer ces ateliers :

1. Phase individuelle

Les ateliers commencent généralement par une phase de travail individuel où chacun remplit une partie de l'outil en fonction de l'étape. Ensuite, les idées et propositions de chacun sont partagées et discutées.

2. Phase de convergence collective

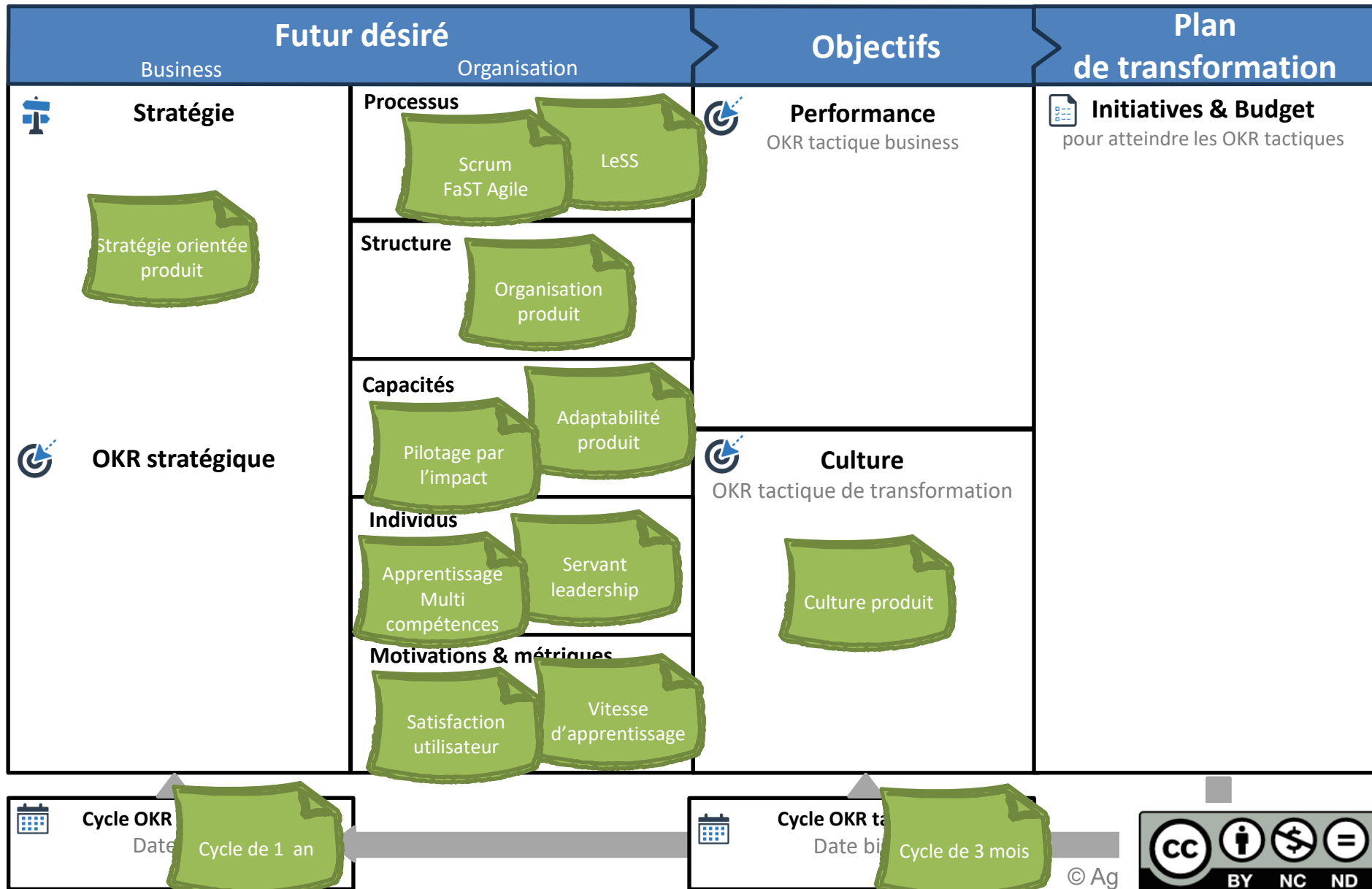
Vient ensuite une phase d'alignement collectif, en passant en revue chaque composant. Il s'agit ici de ne garder que l'essentiel des propositions contribuant aux décisions des étapes précédentes : le modèle opératoire pour les OKR stratégiques, les OKR tactiques pour le futur désiré, les initiatives pour les OKR tactiques.

3. Phase d'alignement d'ensemble

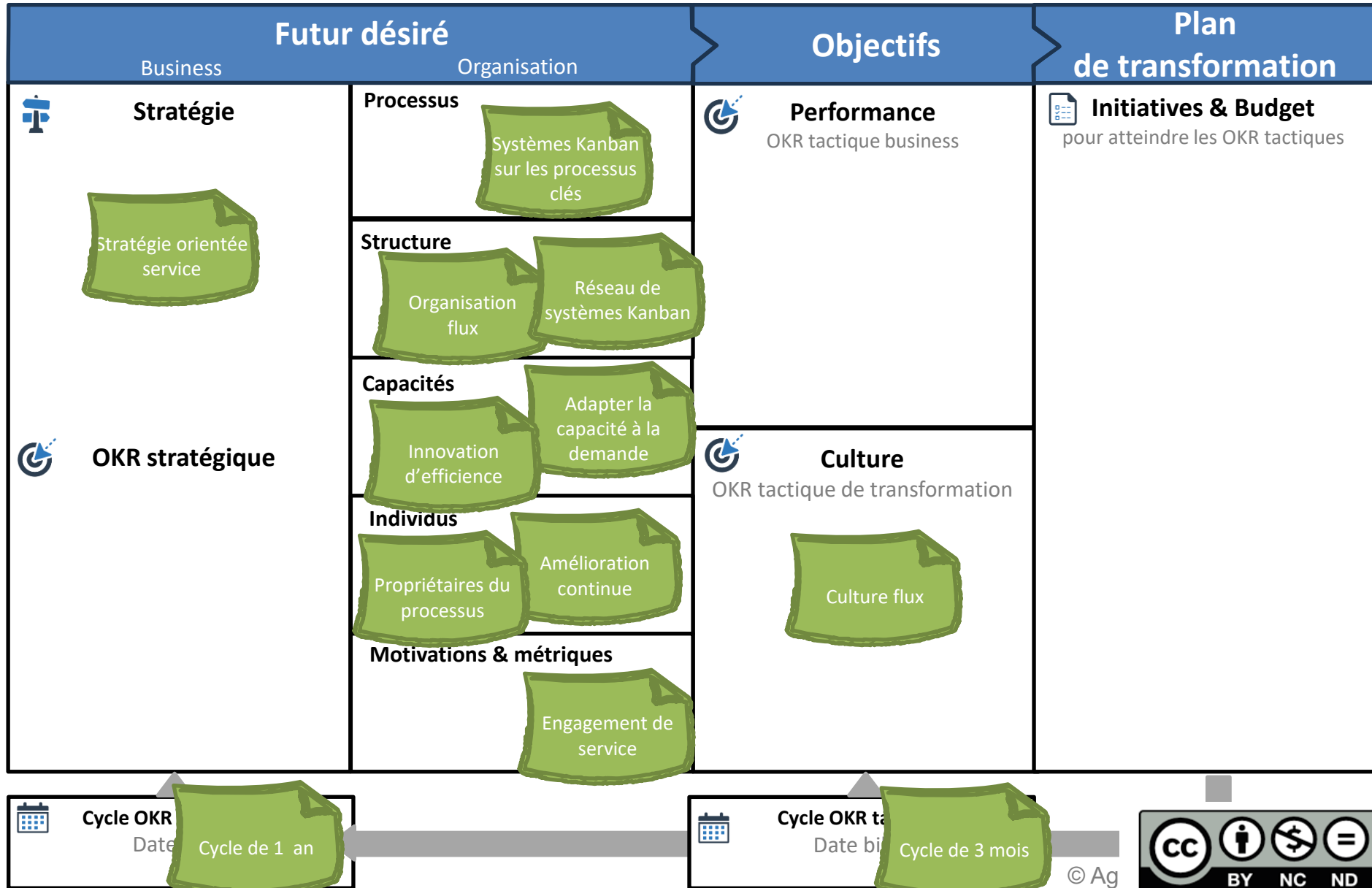
Enfin, après avoir examiné chaque composant, il est important de vérifier la cohérence entre les différentes dimensions et les interactions entre elles.

Par exemple, il faut vérifier si la méthode Fast Agile pour la dimension processus est compatible avec une approche par les OKR et si elle permet de développer la capacité d'adaptabilité du produit.

Archétype Produit



Archétype Service








Bibliothèques de patterns

Parce qu'un tel outil de haut niveau est par nature difficile à utiliser, une bibliothèque de questions et de patterns sont proposés.

Il existe d'autres bibliothèques ailes que vous utilisez déjà peut-être pouvant être utiles :

- **unFiX** est une librairie de patterns plutôt complète.
- **Management 3.0.**
- **Team Topologies** pour la partie équipe.
- **Org Topologies** pour faire le lien entre la dimension processus et structure.

Cheat Sheet ACTE

| Vision à 1 an | | Objectifs à 3 mois | Transformation à 1 mois |
|---|---|--|---|
|  Stratégie Quelle est l'ambition de l'organisation ? | S tructure Comment l'organisation du travail soutient-elle l'exécution de la stratégie ? |  Performance KPI Quels sont les indicateurs de performance clés pour suivre le succès de la stratégie ? OKR tactique business Quel objectif business fixer pour les trois prochains mois, aligné avec l'OKR Stratégique ? Quels critères de succès et comment suivre nos progrès vers cet objectif ? |  Initiatives & Budget pour atteindre les OKR tactiques Quelles grandes activités (initiatives, expérimentations, actions) devons nous réaliser pour atteindre les OKR tactiques ? |
| | C apacités organisationnelles Sommes-nous capables de délivrer ce que la stratégie exige ? | | |
| | R econnaissance & métriques Comment les récompenses sont-elles alignées avec les objectifs stratégiques ? | | |
| | I ndividus Les compétences sont-elles suffisantes pour développer les compétences nécessaires à l'exécution de la stratégie ? | | |
|  OKR stratégique Quel objectif fixer pour l'année qui nous fait progresser vers notre ambition stratégique ? Quels critères de succès et comment suivre nos progrès vers cet objectif ? | P rocessus Quels processus clés supportent la stratégie ? Sont-ils optimisés pour ? |  Culture OKR tactique de transformation Quel objectif de transformation fixer pour les trois prochains mois, aligné avec l'OKR Stratégique ? Quels critères de succès et comment suivre nos progrès vers cet objectif ? | |

Merci à tous !

Nous contacter

Faites-nous part de vos retours pour améliorer cet outil

Acte.Agile4Enterprise.com

hello@agile4enterprise.com

