

Cadre méthodologique d'évolution de culture d'entreprise



Ambition

Proposer un cadre maîtrisé et évolutif mobilisant les forces vives de l'entreprise de sorte à ce que chacun contribue en s'appropriant le sens et l'objectif.

- **Evolution** : Enclencher une dynamique de transformation opérationnelle et progressive, adaptée à la structure en place
- **Progression** : Suivre l'avancement d'actions concrètes, atteignables et mesurables, centrées sur la valeur
- **Amélioration** : Ancrer une démarche d'amélioration continue en développant les acteurs en zone d'apprentissage
- **Autonomie** : Responsabiliser et motiver les collaborateurs, les équipes et l'organisation



Posture

L'approche de l'accompagnement se base sur les principes suivants :

- **La vérité est dans les faits**
- **C'est celui qui fait qui sait**
- **Vous avez les ressources et les solutions**

L'approche se base sur les principes Agile déclinés au contexte et à la maturité de chaque organisation.

Les expériences des coachs comme sources de partage, pas comme des solutions à reproduire.

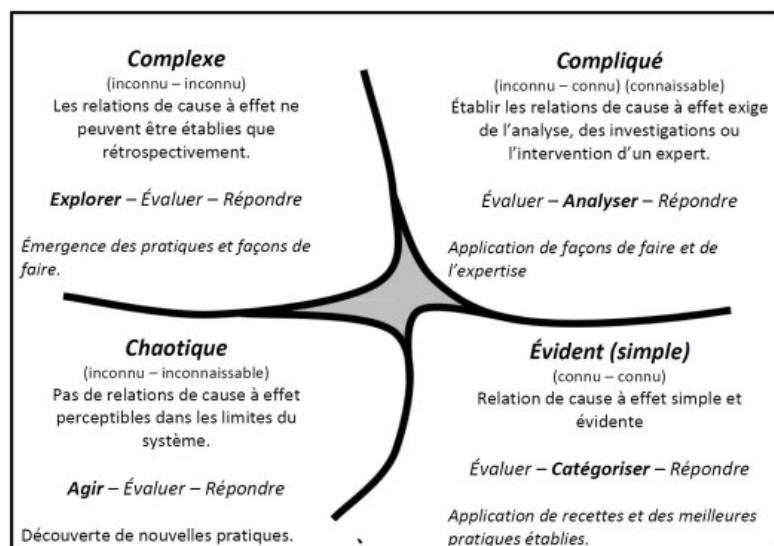


Principes



Théorie de l'évolution

Une organisation est vivante et fait face à des crises faisant appel à ses capacités d'adaptation dans un monde complexe.



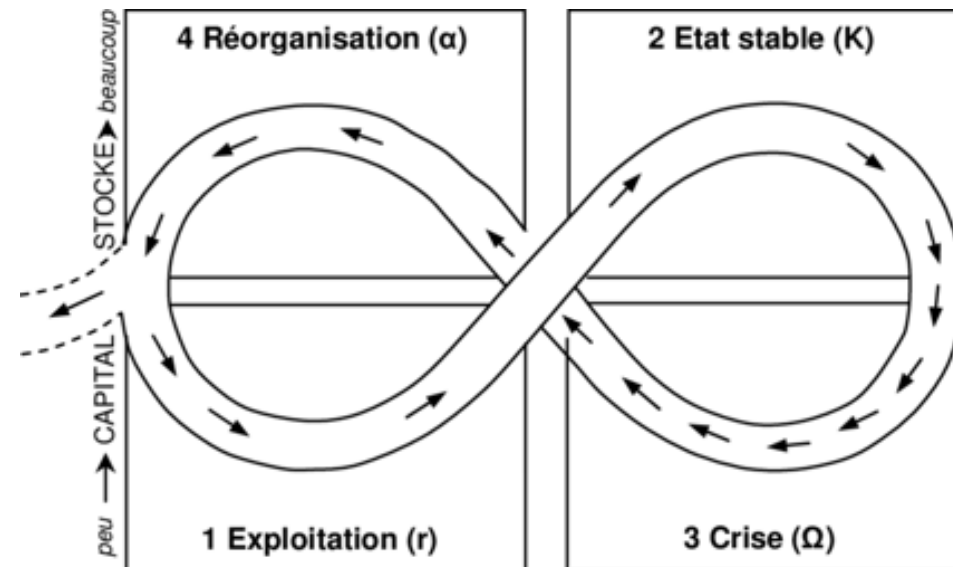
Réorganisation

- Adaptation : réaction à un stress ou à une perturbation qui ne remet pas en cause le système »
- Transformation implique un changement de système, le fonctionnement initial n'étant plus acceptable.

En situation complexe, la stratégie adaptée est

- Explorer
- Evaluer
- Répondre

Cynefin, complexité et un peu plus – Olivier My
<https://oyomy.fr/2016/08/cynefin-complexite-et-un-peu-plus/>



Gunderson and Holling, 2002, Panarchy
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03070368/document>

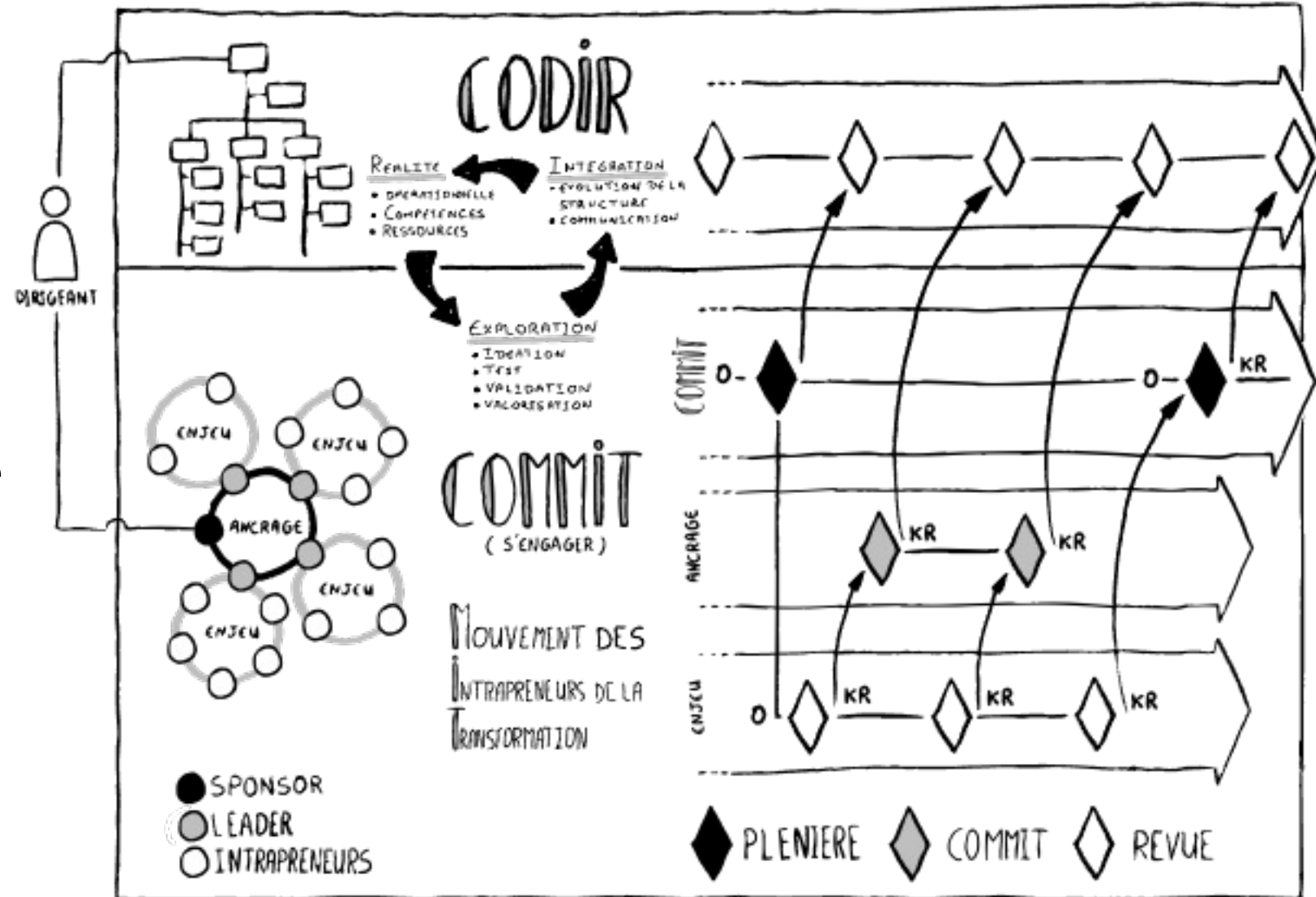
Crise sanitaire, financière, énergétique, dérèglement climatique ... Attractivité, rétention, "Grande démission", quiet quitting, télétravail ... Nouvelles technologies, nouveaux usages, transformation digitale, GPEC ... Mixité et égalité professionnelle, empreinte environnementale, performance économique, excellence opérationnelle, RSE ...

Théorie de l'évolution

Une dynamique
parallèle et
complémentaire à
l'organisation en
place

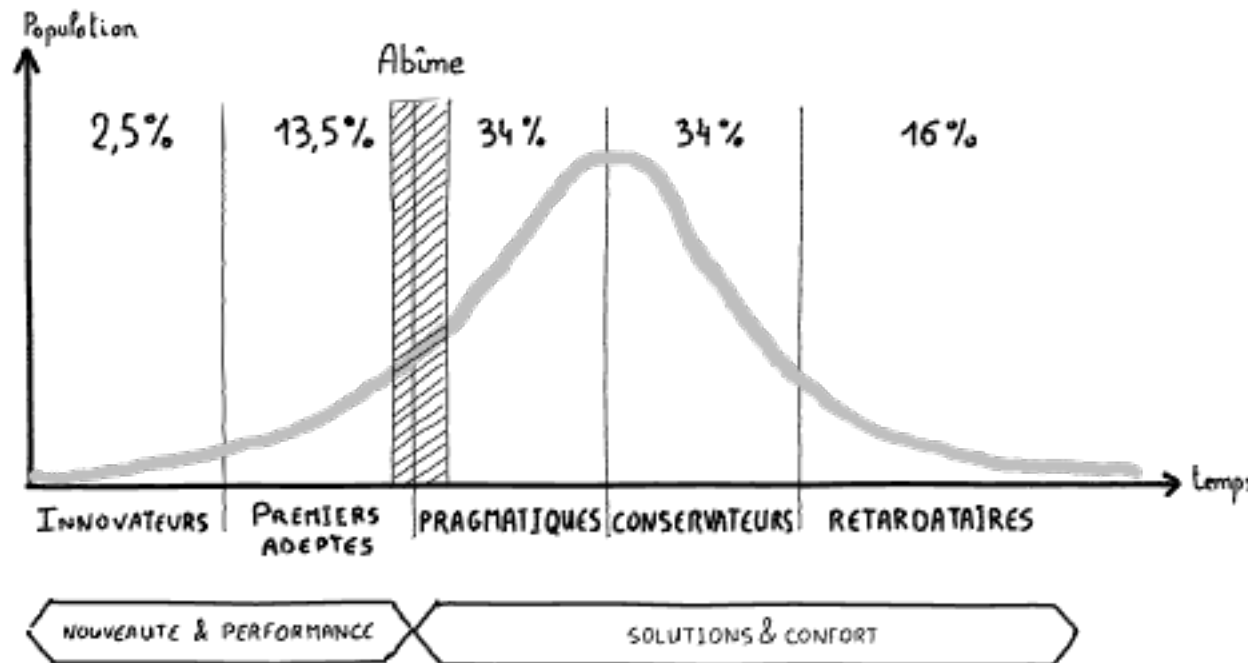
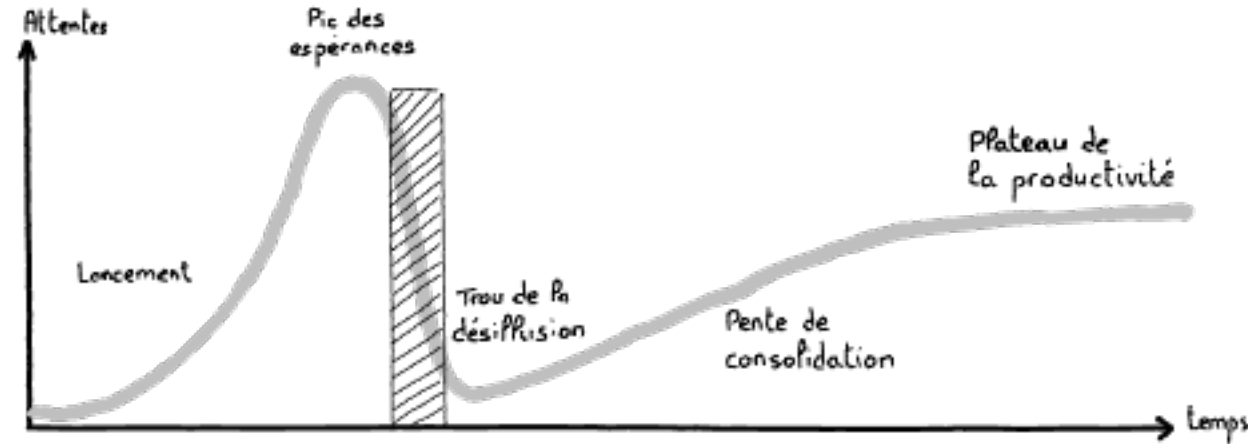
Se nourrir de la réalité
opérationnelle pour

- Explorer
- Evaluer
- Répondre



Diffusion de l'innovation

Une innovation se construit et confirme sa valeur avant de pouvoir être diffusée.



Majorité

pour la convaincre il faudra lui proposer des valeurs ajoutées concrètes :

- Valeur d'usage, simplicité,
- Qualité : durabilité, fiabilité,
- Une évolution par rapport aux générations précédentes,
- Une marque de confiance,
- Des résultats testés,
- Avis favorables des premiers utilisateurs

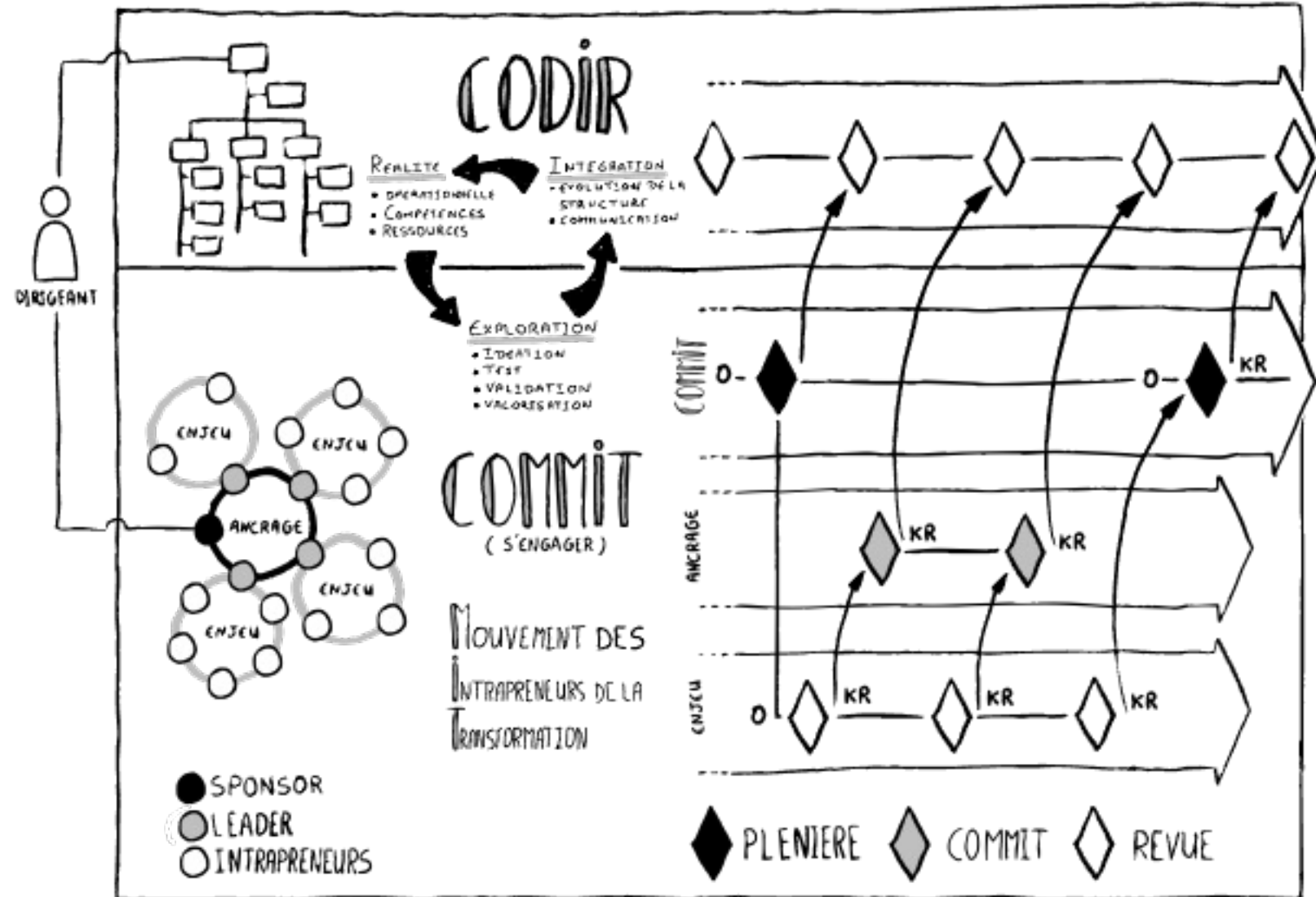
Hype Cycle de Gartner
<https://www.gartner.fr/fr/methodologies/hype-cycle>

Diffusion de l'innovation - Everett Rogers
https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations

Crossing the Chasm - Geoffrey A. Moore
<https://www.amazon.fr/Crossing-Chasm-3rd-Disruptive-Mainstream/dp/0062292986>

Diffusion de l'innovation

- Cercles de volontaires motivés par les enjeux proposés
- Un changement de paradigme lors de l'intégration dans la structure après validation de la valeur ajoutée



Agilité

Maximiser la valeur

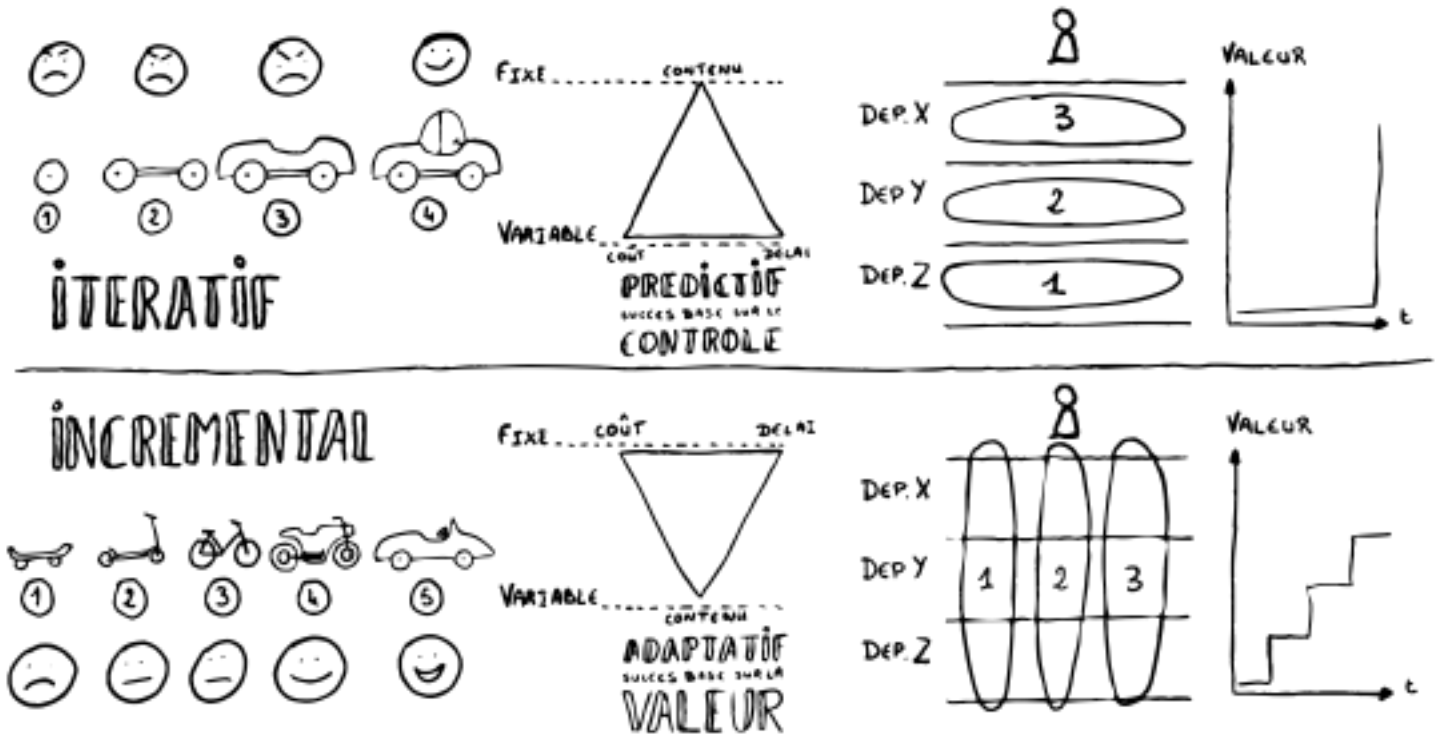
- Priorisation par la valeur
- Apport incrémental

Sentiment d'appartenance

- Un cadre précis et évolutif
- Des rituels légers et efficaces

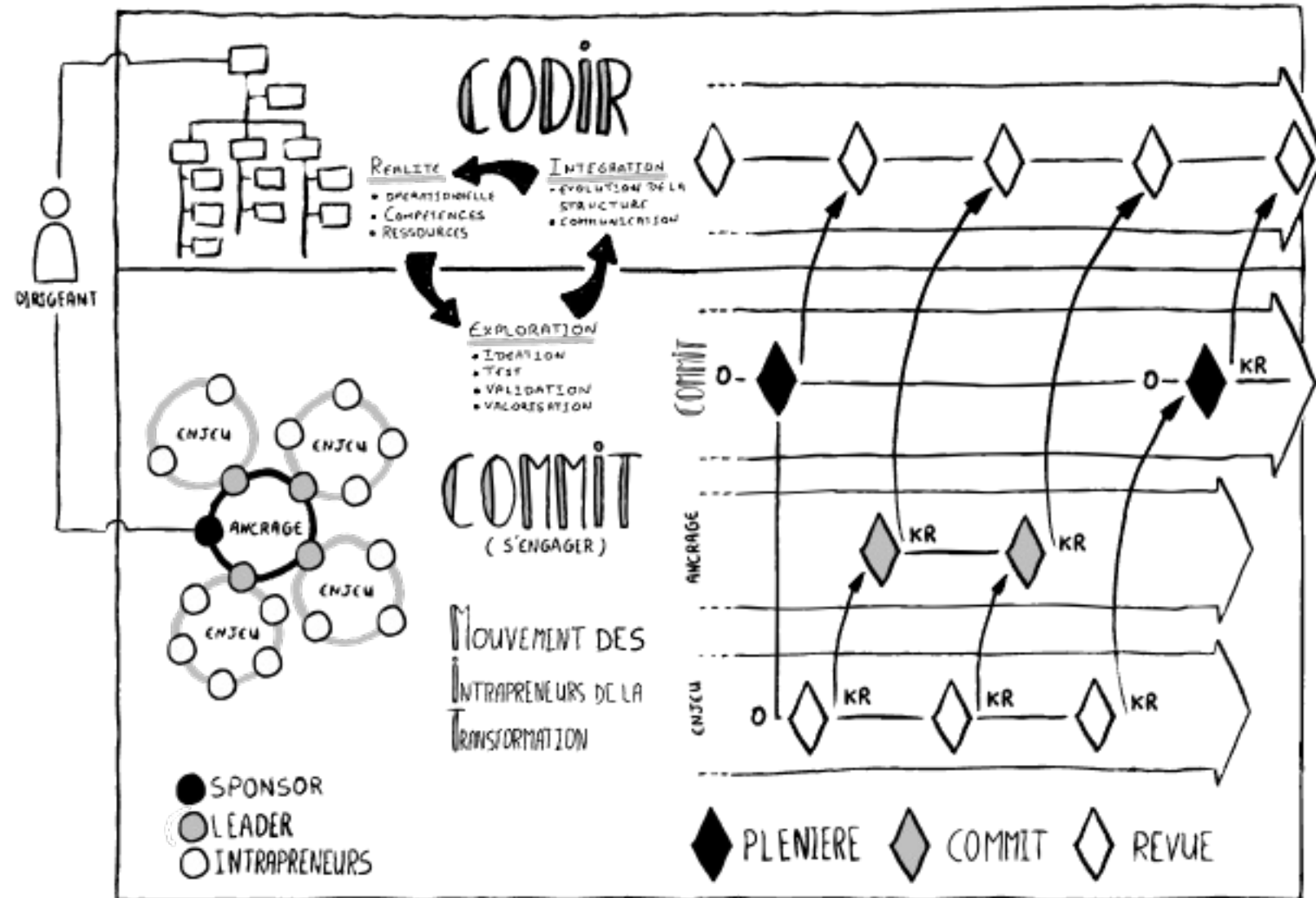
Amélioration continue

- Démonstrations de valeur
- Rétrospectives et apprentissages

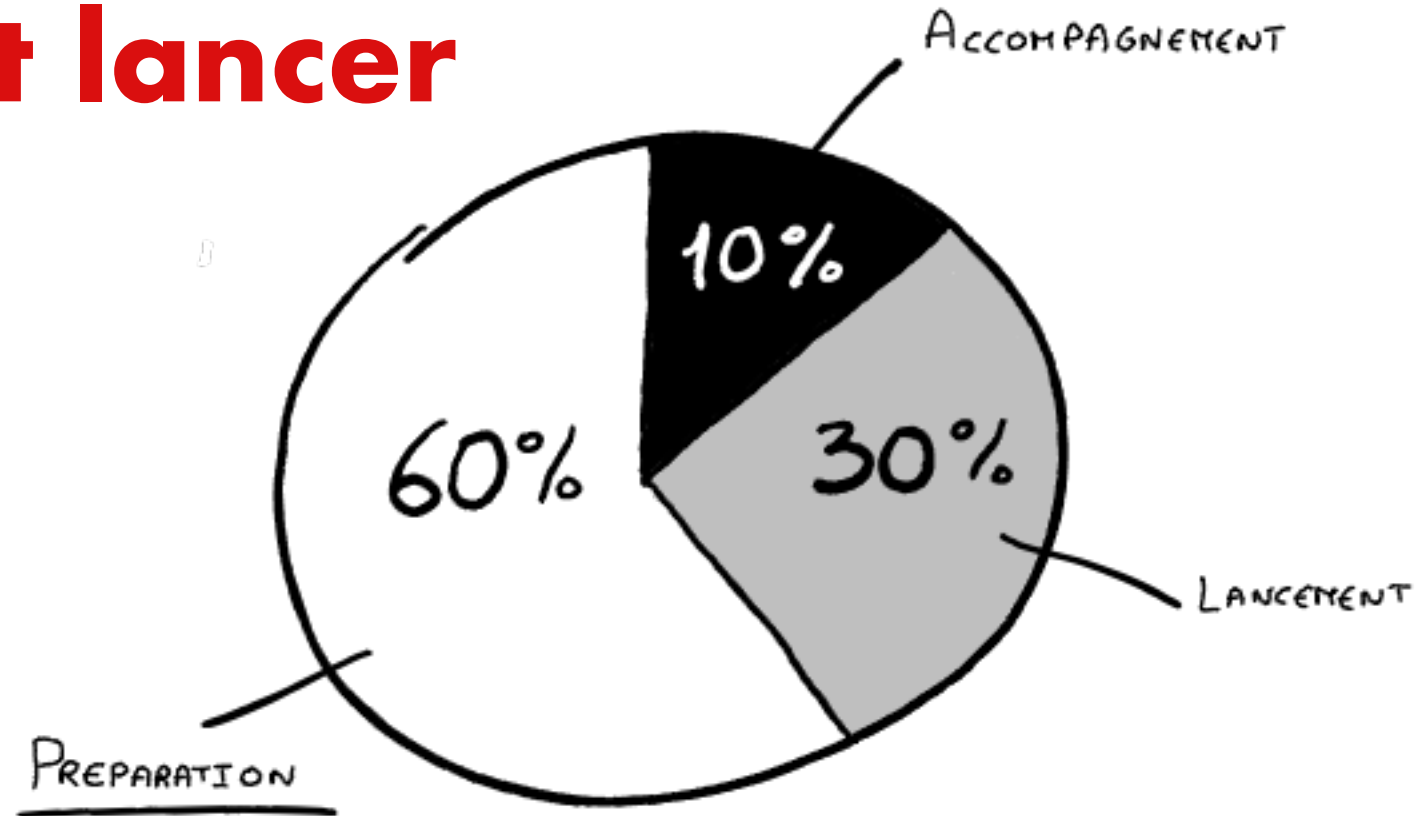


Agilité

- Rôles et responsabilités
- Rituels identifiés et réguliers
- Pilotage par OKR en tant qu'enjeu
- Pilotage par KPI dans la structure



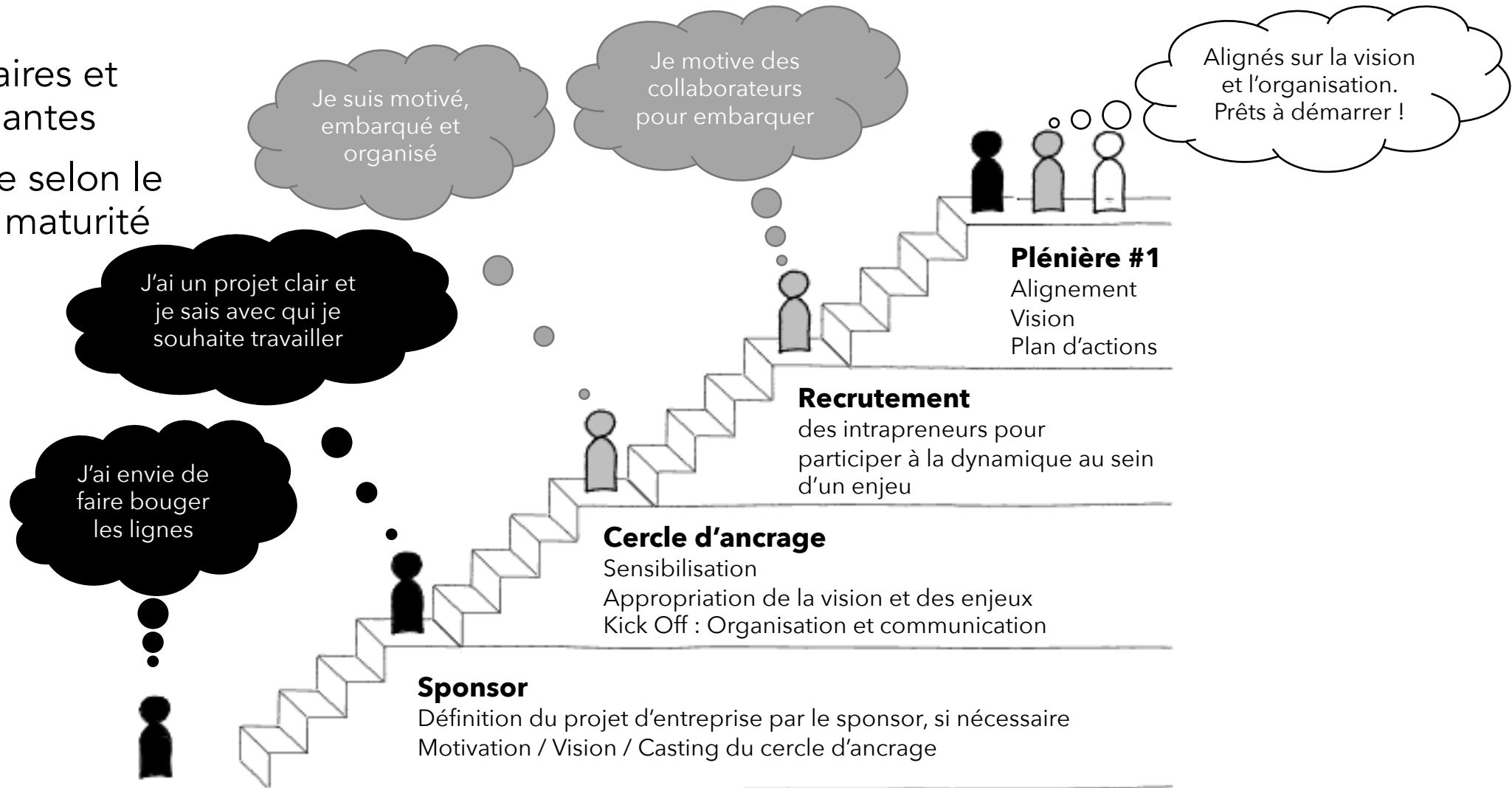
Initier et lancer



- ☐ Vision Attractive
- ☐ Bonnes Personnes
- ☐ Une Vraie Equipe
- ☐ Un Cadre
- ☐ Des Conditions Favorables
Informations, récompenses, ressources
- ☐ Du Coaching

Initier et lancer

- Etapes claires et indépendantes
- Adaptable selon le degré de maturité



Autonomisation

Qu'elle soit portée par des coachs internes comme externe pour son déploiement, *simplex* a vocation à être **autonome dans son fonctionnement et son animation**.

Lorsque l'organisation commence à **suggérer des évolutions** dans son mode de fonctionnement, elle a atteint le niveau de maturité pour intégrer des coachs internes.

Proposition

- Communiquer pendant l'itération l'ouverture à des coachs internes
- Prévoir un temps lors de la Plénière suivante pour élire le ou les coachs internes : élection ou élection sans candidat (sociocratie) ou autre
- Période de montée en compétences / évolution de la posture pendant l'itération
- Co-animation de la Plénière suivante avec auto-évaluation du besoin en coaching externe par l'ensemble des participants (sponsors, leaders, équipiers et coachs internes).

Déploiement



Principes d'accompagnement

Une vision

- Portée par un ou plusieurs sponsors
- Déclinée en plusieurs enjeux
Exemples : transversalité, performance économique, environnement, sociétal, culture d'entreprise / sentiment d'appartenance, communication, innovation technique ...

Des enjeux

- Identifiés par les sponsors
- Portés par les Leaders
- Réalisés par des équipiers volontaires

Une approche pragmatique et empirique

1. Synchronisation trimestrielle : ambition et charges
2. Réalisation en autonomie avec un cadre défini
3. Constatation du progrès / démonstrations concrètes
4. Amélioration continue des pratiques et du cadre



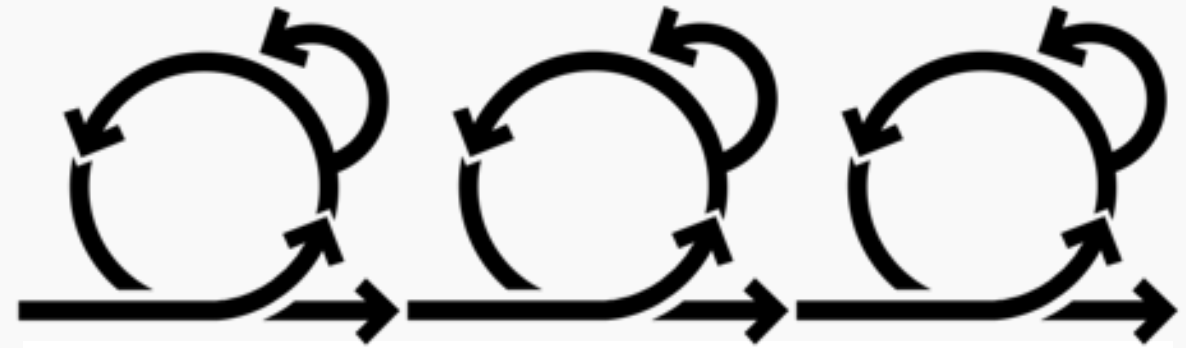
Dynamique de projet d'entreprise

Fonctionnement par itérations

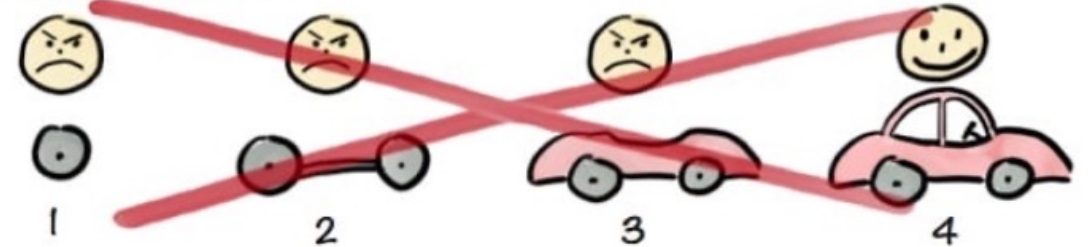
- Des résultats rapides et réguliers
- Priorisation par la valeur
- Des résultats incrémentaux
- Sentiment d'appartenance (rituels)

Rythmes de fonctionnement adaptés

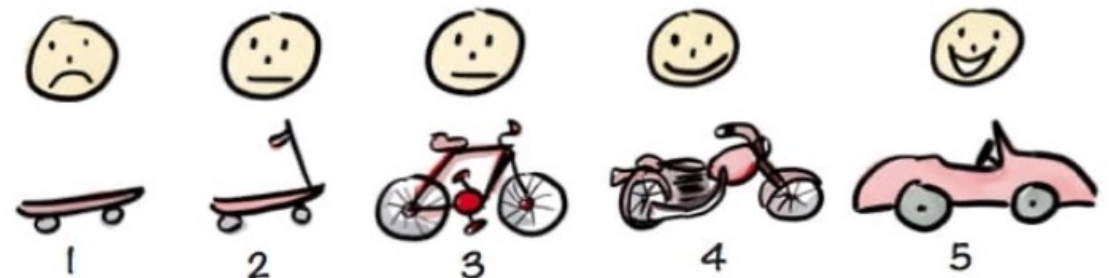
- Projet d'entreprise : Trimestre
- Enjeu : Mensuel
- Equipe : Hebdomadaire



Not like this....



Like this!



Rôles et responsabilités



Sponsor

- Définit et partage la vision du projet d'entreprise
- Arbitre et valide les initiatives démontrées
- Attribue les ressources



Leader

- S'approprie et décline les objectifs des sponsors sur son enjeu
- Recrute l'équipe en fonction de l'ambition
- Embarque l'équipe dans sa vision de l'enjeu
- Priorise les actions en fonction de leur valeur
- Participe au COPIL du projet d'entreprise



Equipier / Intrapreneurs

- Participe à l'enjeu par motivation personnelle
- S'approprie l'ambition en étant force de proposition
- Met en œuvre les actions
- Un équipier est identifié pour animer l'équipe à chaque itération

Les rituels

Lancement Nouveaux Projets

Avant chaque revue trimestrielle
Sponsors et leaders

- Présentation du cadre méthodologique
- Objectifs et résultats attendus

Comité Projets

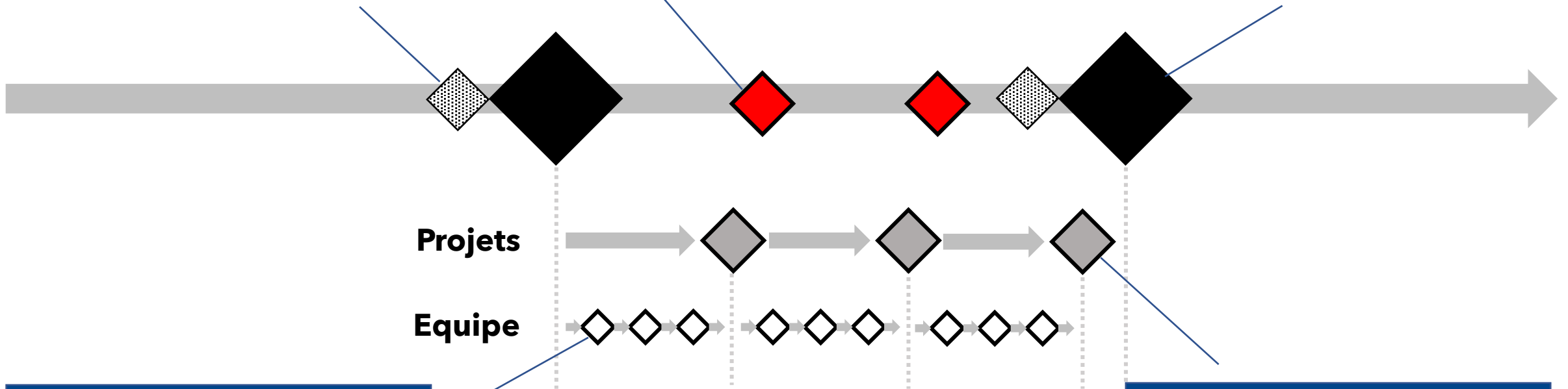
Après chaque Revue Mensuelle
Sponsors et Leaders

- Avancement Projets
- Décisions et arbitrages

Revue Trimestrielle

Sponsors, Leaders et Equipiers

- Démonstrations des résultats obtenus
- Revue des objectifs et résultats attendus
- Plan d'actions et amélioration continue



Revue hebdomadaire

Equipiers

- Avancement des tâches
- Difficultés rencontrées
- Priorisation

Rituels réguliers et cadrés*

=

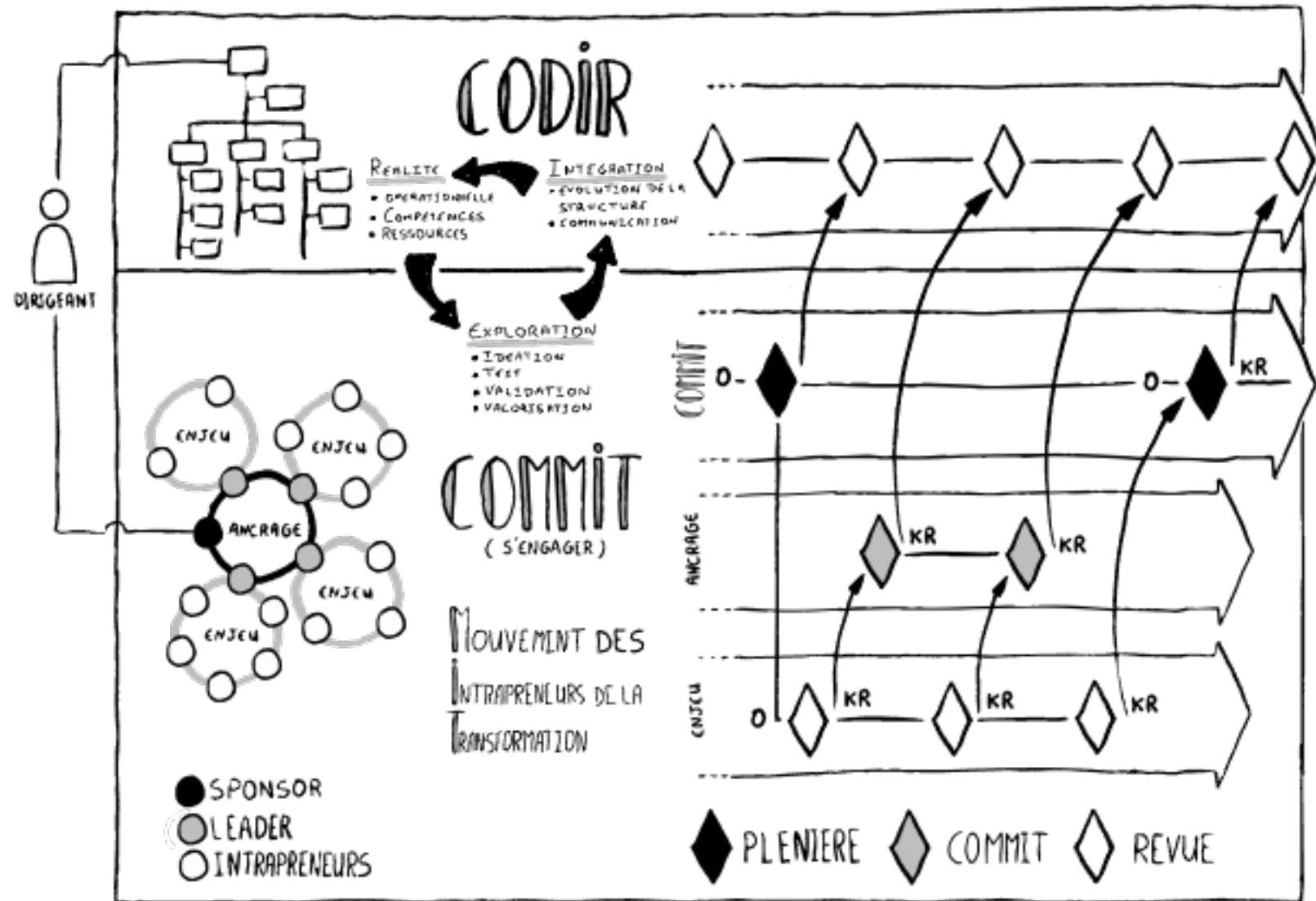
Réunions efficaces

Revue mensuelle

Leaders et Equipiers

- Démonstrations
- Priorisations
- Demandes d'arbitrages

Cadre méthodologie



Rituels



Revue trimestrielle

Objectif

Partager l'avancement, définir une vision commune, identifier l'ambition du prochain trimestre, célébrer l'avancement

Durée : 1 journée

Animateur : Coachs (internes ou externes)

Participants

- Intrapreneurs
- Leaders
- Sponsors
- Direction Générale

Déroulement

1. Démonstrations - 3 heures

- Chaque équipe présente les réalisations
- Célébrer l'avancement

2. Ambition - 1 heure

- La Direction Générale présente l'ambition du prochain trimestre et les équipes créent/mettent à jour la vision stratégique

3. Atelier - 2 heures

- Identification et priorisation des actions
- Gestion des dépendances inter projets

4. Restitution - 2 heures

- Présentation des feuilles de route trimestrielles

Revue hebdomadaire

Objectif

Partager au sein de l'équipe l'avancement, relever les points bloquants, identifier les éventuelles demandes d'arbitrage.

Durée : 1 heure

Animateur : Equipe en autonomie

Participants

- Intrapreneurs de l'enjeu
- Leader de l'enjeu, optionnel

Déroulement

Chaque participant, à son tour, en 5 minutes

1. Exprime ce qu'il a fait dans la semaine
2. Liste ce qu'il pense faire la semaine suivante
3. Lève une alerte si besoin est
4. Partage ses difficultés et/ou besoins

Si un problème est soulevé et ne peut pas être traité très rapidement, une action est identifiée pour être traitée par le Leader.

Dans la mesure où le Leader l'estime nécessaire, le point sera abordé lors du prochain COMMIT pour une demande de décision ou d'arbitrage.

Revue mensuelle – partie 1 Démonstration

Objectif

Faire une démonstration au Leader et autres parties prenantes pertinentes de ce qui a été réalisé pendant le mois

Durée : 1 heure

Animateur : Equipe

Participants

- Intrapreneurs
- Leader
- Sponsor et autres selon besoin

Déroulement

1. L'équipe présente au Leader la liste des actions réalisées pendant le mois
2. Les équipiers font une démonstration opérationnelle des actions terminées
3. Questions / Réponses avec les participants
4. Echange sur la priorisation des actions pour le mois suivant

Si un problème est soulevé et ne peut pas être traité très rapidement, une action est identifiée pour être traitée par le Leader.

Revue mensuelle – partie 2 Rétrospective

Objectif

Prendre du recul pour l'amélioration continue et la santé de l'équipe

Durée : 1 heure

Animateur : Coachs (internes ou externes)

Participants

- Intrapreneurs
- Leader optionnel

Déroulement

1. Rétrospective

- Ce que nous avons aimé / réussi
- Ce que nous avons appris
- Ce qui nous a manqué
- Ce dont nous avons besoin

2. Amélioration continue

- Capitalisation sur les bonnes pratiques
- Identification des mauvaises pratiques
- Réflexion sur de nouvelles pratiques

