

Q&A

Webinaire Fabrique de l'Agilité x Loyco

« Transformation culturelle : un indispensable pour plus d'agilité ? »



@Stéphanie Missonier : j'adhère au fait de ne pas avoir une recette unique pour la culture agile... La difficulté c'est de ne partir de rien sans ossature. Il existe aussi des manifestes de base qu'en pensez-vous de partir de ceux-ci ?



En effet, il est bien de partir d'une ossature, le manifeste est une bonne base et nous avons identifié justement les 3 éléments clés de l'état d'esprit agile : la sûreté psychologique, l'auto-organisation et l'amélioration continue



Prenez-vous en compte les valeurs profondes du modèle de Graves (spirale dynamique) dans la définition de la culture ? Les valeurs derrière les valeurs, etc... Et connaissez-vous, utilisez-vous l'évaluation de culture (et structure) actuelle et de la culture désirée avec des outils type « Value Match » ?



@Stéphanie Missonier : Il existe énormément de modèles de la culture et je ne connais (pas encore) le modèle de Graves (merci pour l'info). Nous avons identifié beaucoup d'autres approches et outils et l'approche de la culture et toujours très documentée. Merci beaucoup !



@Laura Perret : Pour la culture, j'utilise plutôt l'approche Valpeo sur la dynamique culturelle et les 3 orientations valeur, comportement et complexité. Je n'ai pas pu le faire dans ce projet, mais dans d'autres contextes. Infos ici : <http://fr.valpeo.com/fr/solutions>



@Stéphanie Missonier : super outil de diagnostic d'ACTC ! Ce canevas est-il disponible ? À quelles conditions ? Y a-t-il un mode d'emploi ?



Il est tout à fait possible de l'utiliser (et de le tester) car nous sommes dans une approche de co-design. N'hésitez pas à m'envoyer un mail si vous souhaitez plus d'informations (stephanie.missonier@unil.ch), vous aurez plus d'informations sur cette page : <https://wp.unil.ch/vcl/>



@ Stéphanie Missonier : Avez-vous pris en compte les dimensions subjectives, notamment celles des personnes qui nomment puis mènent les cultures ? Si oui, comment cela apparaît dans les outils proposés ?



L'outil s'utilise collectivement : il peut donc être utilisé par toutes les personnes concernées (généralement en équipe). Donc si je comprends bien votre question, les personnes qui nomment et mènent la culture et qui sont membres de l'organisation ont tout intérêt à participer à l'utilisation de l'outil pour s'assurer que leurs visions sont alignées avec celle des autres membres de l'organisation.



@ Stéphanie Missonier : vous parlez dans votre présentation de l'agilité notamment horaire. Comment intégrer le personnel à horaire fixe (ex : personnel d'accueil) dans une réflexion sur l'agilité qui touche partiellement à une agilité horaire ?



Il me paraît essentiel justement de définir collectivement avec elles et eux comment cela fonctionne aujourd'hui, bien et/ou moins bien vs ce qui pourrait changer et pourquoi ? Afin de les impliquer de définir collectivement ce qu'une agilité horaire pourrait signifier pour ces personnes et comment

s'implanter. Identifier et discuter collectivement la part qui devrait rester fixe du fait de leur profession et celle qui pourrait être agile (en pourcentage et/ou en type de tâche par exemple). La dernière chose à faire, je crois, est de leur imposer stricto sensu un nouveau mode de fonctionnement. J'espère que je répons à votre question.



@ Laura Perret : Comment avez-vous travaillé sur la légitimité des sources spécifiques ?

Voici quelques éléments de réponse :

- J'ai légitimé la personne comme source spécifique responsable du cercle concerné.
- Chaque cercle était chargé de rédiger en collectif son mandat avec la raison d'être, les résultats
 - Attendus, les compétences décisionnelles, la source spécifique (=personne responsable du cercle) et les membres.
- J'ai fait valider les 16 mandats des cercles par la direction générale.
- J'ai communiqué les mandats et responsables à l'interne.
- J'ai proposé aux sources qui en avaient besoin un accompagnement externe par notre facilitateur externe en gouvernance partagée.
- Avec 3 personnes, je les ai accompagnées en individuel avec une approche de coaching.
- Pour la facilitatrice, j'ai utilisé l'élection sans candidat.



J'espère que cela donne une idée et quelques pistes.



@ Laura Perret : Quels sont vos processus pour "vraiment" transmettre le rôle de personne source ?

Voici une proposition de réponse, qui n'est évidemment ni exhaustive ni définitive :-)

- La personne source entretient le feu
- Elle choisit la personne à qui elle transmettra le flambeau
- Elle choisit le moment de la transmission
- Elle passe le flambeau à la source choisie qui l'accepte
- C'est un moment singulier dont les 2 personnes sources se souviendront toute leur vie
- La transmission se passe en privé ou lors d'un événement avec l'équipe
- La source qui transmet quitte le champ après la transmission avec la volonté de lâcher
- La source qui reprend le flambeau devient instantanément la nouvelle source



@Laura Perret : Pour donner suite à cette transformation organisationnelle, avez-vous repensé votre processus de recrutement ?

Le processus de recrutement est hors du champ du projet. Il relève de notre service des ressources humaines dans l'organisation permanente et s'applique à l'ensemble de la haute école. Ce qui a pu évoluer avec ce projet, c'est d'avoir un espace de discussion collective sur les profils et les qualités souhaitées pour divers postes et la participation de collègues dans les entretiens d'embauche.



@ Stéphanie Missonier : Quel(s) type(s) d'indicateur(s) proposeriez-vous pour visualiser et mesurer la progression de la transformation culturelle ?

L'idée est justement d'identifier les éléments clé de ce que cette transformation culturelle est censés amener (le to-be) et pour chaque niveau (artefact visible, valeur, hypothèses implicites) d'identifier collectivement vos propres indicateurs par rapport aux changements désirés.



Pour la transformation agile : nous avons identifié le niveau de sureté psychologique, la capacité d'autogestion et l'amélioration continue (chaque groupe évalue leur propre niveau).



@Pascal Vuillemier : de quelle manière avez-vous introduit le droit à l'erreur dans la culture de l'entreprise ?



Nous avons formé nos collaboratrices et collaborateurs à avoir un esprit d'initiatives, donc aussi à tolérer que tout ne soit pas parfait. La difficulté est que certaines erreurs ne sont pas admissibles et pour faire comprendre ceci le coaching est important. Le plus important est que l'encadrement accepte que les actions ne soient pas faites exactement comme lui le ferait ! Dans notre culture l'apprentissage par la pratique est présent et ceci favorise la tolérance par rapport à ce qui n'est pas parfait.



@Olivier Mottier : vous êtes-vous inspiré d'une approche de gouvernance particulière ? Vous êtes-vous fait accompagner ? J'entends un vocabulaire de type Gouvernance cellulaire, mais ce n'est qu'une impression...



Oui, le management situationnel et l'accompagnement aux résistances de R. Soparnot. J'ai engagé un coach pendant trois ans et j'ai fait un master sur le sujet pendant que j'étais en fonction, Gouvernance Situationnelle.



@Pascal Vuillemier : comment avez-vous travaillé sur les blocages des cadres intermédiaires ?



Nous avons procédé par tables ronde, culture du feed back, coaching et parfois malheureusement nous n'avons pas trouvé le chemin et d'un commun accord ceci débouche sur un outplacement, mais c'est heureusement rare !



@Pascal Vuillemier : vous êtes-vous tous fait accompagner par des intervenants externes pour construire processus de changements et si oui, quels backgrounds avaient-ils ?



Pour ma part, j'ai sollicité un facilitateur externe en gouvernance partagée chez InstantZ. Je me suis aussi fait superviser individuellement par une superviseure externe pour prendre du recul sur ma propre posture et mon action.



De mon expérience de soutien dans les transformations, je me rends compte qu'au-delà des outils, et des méthodes, il y a aussi la dimension temporelle qui compte beaucoup.

Est-ce que vous avez des abaques qui permettent de mesurer, à la décennie près, le temps nécessaire pour mener une transformation, en fonction des caractéristiques d'une organisation (taille, domaine, niveau de maturité, etc.) ?



Perspective de la pratique : temporalité de l'ordre de 5 à 10 ans...