

Activer l'Agilité d'Entreprise

Organisations Humaines et flexibles pour plus de valeur.

En un mot

No more HIPPO decisions



VUCA

- V**olatilité - La dynamique de changement et la vitesse créent de l'instabilité.
- U**ncertitude (Uncertainty) - Le manque de prédictabilité des résultats.
- C**omplexité - Le multiplex des force, pas de chaîne de cause à effet, confusion.
- A**mbiguïté - Le flou et la confusion cause-et-effet qui conduit à des significations mitigées.

Ne pas gérer les gens, gérer le système.

95/5
% Influence de performance

Version 1.0

Deux perspectives

Théorie X et Y



Si nous avons une perception X des gens, nous croyons qu'ils sont paresseux et qu'ils n'aiment pas le travail. Nous pensons qu'ils ne sont pas créatifs et qu'ils doivent être contrôlés et gérés pour effectuer leurs tâches. Ceci reflète comment les processus de management traditionnels sont faits.



Si nous sommes plutôt une perspective Y, nous croyons que sous de bonnes conditions, les gens adorent leur travail et qu'ils sont tous créatifs. Les gens sont motivés quand ils prennent la responsabilité de réaliser les objectifs qu'ils ont eux-mêmes définis. Ceci représente la façon avec laquelle le management moderne basé sur l'apprentissage fonctionne.

Nous avons besoin de la contribution de tout le monde pour résoudre ce problème!



Acquisition des compétences et développement personnel
Les descriptions de poste sont comme des boîtes sur lesquelles on monte et non dans lesquelles on rentre.

L'Équipe de gestion de performance dans l'Entreprise

Finance, RH et Managers en collaboration pour activer l'Agilité d'Entreprise.
Éliminer les obstacles à l'échelle de l'entreprise.

Je suis le CEO. Chief Enabling Officer

Nous passons de la gestion de la performance à l'activation de la performance

Qui est le meilleur placé pour piloter?

Cohérence entre ce que nous prêchons et ce que nous pratiquons

Perspective d'affaires

Séparer les objectifs conflictuels en objectifs distincts et améliorer chacun.

Budgétisation

- Cible**
 - Inspirante, extensible & relative
 - Échelle VUCA robuste
- Prévision**
 - Non biaisée, résultats attendus
 - Détail limité
- Allocation de ressources**
 - Dynamique - pas de pré-allocation
 - Mandats, standards & critères de décision
 - Contraintes à haut niveau (quand c'est nécessaire)



Développement de performance

- Feedback & coaching**
 - Continu, non annuel
 - via des conversations régulières
 - Feedback des pairs - Le Manager facilite
- Increasing performance**
 - OKRs au niveau organisationnel, Équipe et individuel
 - De bas en haut - et de haut en bas
- Apprentissage & amélioration**
 - L'apprentissage en continu comme façon de travailler
 - Bâtir une organisation apprenante
- Compensation**
 - Paie de base - Critères Objectifs, rendre équitable
 - Paie de performance - Critères subjectifs, utiliser l'intelligence collective

Modern Agile



Equation de Lewin

$$B = f(P, E)$$

Le comportement (B) est une fonction (f) de la personne (P) dans son environnement (E).
1936, Kurt Lewin

Principes de leadership

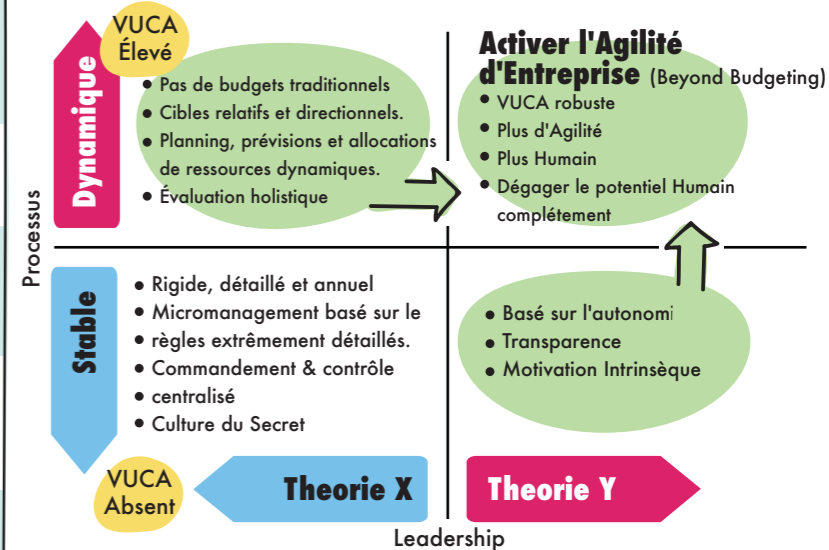
- Objectif** - Engager et inspirer les gens autour de grandes et nobles causes; et non autour de cibles financières à court terme.
- Valeurs** - Gouverner via des valeurs partagées et de bons jugements; et non via des règlements détaillés.
- Transparence** - Rendre l'information ouverte à l'autorégulation, l'innovation, l'apprentissage et au contrôle; ne pas la restreindre.
- Organisation** - Cultiver un sens de l'apprentissage fort et organiser autour d'équipes auto-responsables; éviter le contrôle hiérarchique et la bureaucratie.
- Autonomie** - Faire confiance aux gens et leur donner la liberté d'agir; Ne pas punir tout le monde à cause d'un éventuel abus individuel
- Clients** - Connecter le travail de tout le monde avec un besoin client; éviter les conflits d'intérêt

Processus de gestion

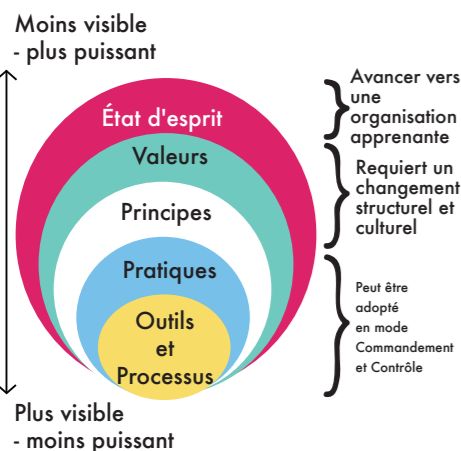
- Rythme** - Organiser les processus de gestion dynamiquement autour des rythmes et des événements d'affaires; et non autour d'un calendrier annuel unique
- Cibles** - Mettre en place des objectifs directionnels, ambitieux et relatifs; éviter les cibles fixes et cascades.
- Plans et prévisions** - Mettre en place des plans lean et des processus non biaisés; et non des exercices politiques rigides.
- Allocation de ressources** - Favoriser un état d'esprit conscient de l'économie des coûts et rendre les ressources disponibles au besoin; et non via des allocations de budgets annuels et détaillés.
- Évaluation de la performance** - Évaluer globalement via le feedback des pairs aux fins d'apprentissage; et non basé uniquement sur des mesures ni uniquement pour des fins de récompenses.
- Récompenses** - Récompenser le succès partagé et non la compétitivité; ne pas récompenser en se basant sur un contrat de performance fixe.

Ceci est le coeur du beyond budgeting

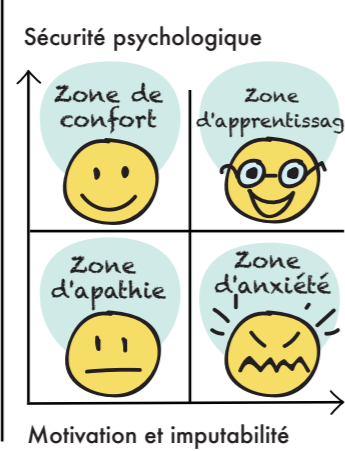
Aligner les processus et le Leadership



Embrasser la mentalité



Zone d'apprentissage



Un conseil lors de votre aventure de changement

- Comprendre le problème avant de créer la solution
- Quel est le risque réel? Bons côtés et mauvais côtés.
- Mettre en place la vision et les principes. Prototypage, testez et sautez!

- Vous ne pourrez pas éliminer l'état d'esprit du « Commandement et du contrôle » via du commandement et du contrôle.
- Faites attention si vous commencez avec des prévisions budgétaires.
- Impliquez les gens du TI, du Produit, du Marketing, des Operations... Toutes les fonctions ont besoin d'être ensemble dans cette aventure.

Poster infographique par : mia.kolmodin@dandypeople.com
Télécharger : dandypeople.com/blog

DANDY PEOPLE

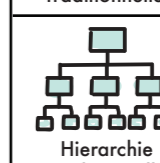
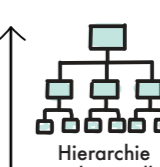
En Collaboration avec:
Pia-Maria Thorén
- Directeur d'Inspiration Agile People
Bjarte Bogsnes
- Président chez Beyond Budgeting Roundtable

Traducteur: Anis Berejeb

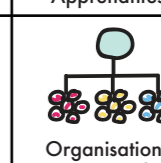
VUCA Absent

Cadres Supérieurs (Stratégie directive)

Responsabilité de la décision Stratégique



Cadres supérieurs (Contrôle Central)



Employé (Empowerment)

Responsabilité du flot de travail, décisions et actions

VUCA Élevé