

Futur - Vision - Avenir

GOUVERNANCE & COLLABORATION : PROSPECTIVE GARTNER

Voici l'extrait #14 du Compte rendu officiel de la Conférence COLLABORATION du 23 sept.2015--©Blanc & Lauzon

En présentant **François Banville**, partenaire exécutif chez Gartner, l'Animateur (Yvan Lauzon MBA) souligne que Gartner est un intervenant majeur et crédible du milieu des Technologies de l'information au Canada, mais aussi à l'échelle planétaire. Alors qu'il était Adjoint de sous-ministre associé, Yvan appréciait bien les conseils prospectifs de Gartner, notamment sa forte capacité de détection des signaux faibles de l'environnement technologique et managérial (via une veille thématique continue & étendue) et aussi ses positionnements technologiques (la Courbe Hype de médiatisation technologique et les Quadrants magiques de positionnement des fournisseurs).

François Banville partage d'abord avec l'assemblée, la Vision et les Prédications 5 ans de GARTNER, notamment en matière de Gouvernance des Ri et de Collaboration.

«Nous avons tous une vision un peu idéalisée de l'Autonomisation (Empowerment) et de la Collaboration» souligne le conférencier. «Mais la réalité est bien différente selon les différents milieux de travail et secteurs d'activités» poursuit-il.

En effet, l'information réellement nécessaire est très fragmentée, car elle provient de différents Moyens & Outils de : courriels, chiffriers électroniques, réunions diverses, etc. Elle est complexe à décortiquer, puis à intégrer dans un tout cohérent, notamment pour les décideurs.

COMPTE RENDU OFFICIEL

Quel est le futur de la collaboration, dans le contexte des Ti, selon Gartner ?

Deux prédictions de Gartner et aussi une croyance à réfuter entourant la Collaboration.

Tout d'abord le contexte . . . Au cours de 35 dernières années, Gartner a vu les Ti passer d'un mode Artisanal, à un mode Industriel, pour arriver à un mode Numérique, qui est la troisième ère des Ti. Ces 3 périodes, ou évolutions Ti, sont présentées ci-dessous.

	TI artisanales	TI industrielles	Numérique
Préoccupation	<i>La technologie</i>	<i>Les processus</i>	<i>Le modèle d'affaires</i>
Habilités	<i>La programmation et, la gestion de systèmes</i>	<i>La gestion des Ti et la gestion des services</i>	<i>Un leadership numérique</i>
Engagement	<i>Le désengagement et l'isolement</i>	<i>Les directions «métier» sont considérées comme des clients. Pas d'engagement auprès de clients externes</i>	<i>Les directions «métier» sont considérées comme des partenaires. Collaboration avec les clients externes</i>
Livrables	<i>L'automatisation sporadique et les enjeux de stabilité</i>	<i>De l'efficacité et de l'efficience au travers de services et de solutions</i>	<i>Des innovations numériques et de nouveaux types de valeur</i>

Source : Présentation Gartner

Il est acquis que le Numérique amène de grands changements dans la manière de faire des affaires; ce qui, du jour au lendemain, a confronté les entreprises à des pressions extérieures, les forçant à modifier leurs pratiques internes et la façon de rendre les services publics. «Parler du Numérique, c'est donc parler d'impacts sur les Modèles d'affaires existants». Un bel exemple est l'industrie des Médias écrits, qui initialement générait du papier et le distribuait, en vendant de la publicité pour faire de l'argent. Cela ne fonctionne plus aujourd'hui. Il a fallu repenser complètement le modèle d'affaires. C'est le cas du journal *La Presse*™ qui cessera très bientôt de publier en format papier.

Selon Gartner, toutes les industries doivent reconnaître cette pression et repenser potentiellement leurs Modèles d'affaires, dans le Secteur privé, comme dans le public.

COMPTE RENDU OFFICIEL

Ensuite, la signification pour la collaboration . . . Il est évident que les entreprises appliquant les changements exigés par le Numérique, plusieurs verront les attitudes des employés changer au fil du temps. Les employés devront être beaucoup plus «Autonomisés» (Empowered). En effet, ils devront disposer d'une certaine capacité décisionnelle, sans devoir remonter constamment toute la chaîne hiérarchique pour obtenir la moindre décision. «Autonomisation & Collaboration» exigent dès lors, un certain renouvellement du Modèle d'affaires.

Prédictions de Gartner

1 Première prédiction de Gartner : D'ici 2018, 30 % des organisations mettront en place un programme de Culture Numérique, pour améliorer leurs résultats opérationnels et la Mobilisation des employés.

2 Seconde prédiction de Gartner : D'ici 2020, 20 % des organisations auront des objectifs de Mobilisations des employés, partagés par le groupe des Ti et celui des RH.

Qu'est-ce que cela veut dire pour la Collaboration ?

Bien entendu, ces prédictions nous disent que la Collaboration est importante, mais pas Comment faire pour les mettre en œuvre ? ... En fait, il faut regarder les différentes formes de travail. À un bout du spectre de toutes les activités de travail, il y a le «travail de routine». Un travail qui est typiquement associé à des flux de travail ou à des traitements automatisés; pour faire ce travail, on a besoin de gens formés et qui sont en mesure de faire toutes les étapes dont on a besoin pour une tâche ou un processus. Ces activités de routines sont relativement faciles à planifier. On est capable de prédire combien de temps ces activités vont prendre et combien on est capable d'en faire pendant une certaine période de temps.

À l'autre bout du spectre, on retrouve tout le «travail non-routinier», c'est par exemple du travail pour résoudre des problèmes, pour faire de l'innovation, des découvertes, etc. Dans ce type de travail, on retrouve par exemple les diagnostics médicaux, ou les découvertes scientifiques. Ce type de travail est beaucoup moins prévisible. Ainsi, lors

COMPTE RENDU OFFICIEL

d'investissement en recherche, le résultat n'est pas acquis d'avance. Et, en cas de succès, il est utopique que penser savoir précisément dans combien de temps on atteindra le succès. Ce type de travail est non-routinier et sans structure. C'est le type de travail qui est plus propice ou facilité par l'Autonomisation et la Collaboration. Les organisations en général sont structurées autour de ce genre de travail.

Ci-dessous l'organigramme de la firme IBM, en 1917 :

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tabulating_Machine_Co_Organization_Chart.jpg

Malgré son âge, il ressemble beaucoup, même si le style typographique a changé, à ce que l'on trouve dans les organisations traditionnelles que l'on a encore aujourd'hui, organisées en régions, en services, en ligne de produits, etc. Cette répartition est établie pour donner à chaque région, filiale ou service, une certaine agilité pour opérer, sans avoir trop d'interférences entre eux. On essaie donc de rapprocher la gestion des travailleurs, de ceux qui font réellement le travail.

On distingue deux grands types de travail dans les organisations. Il y a le «Travail», celui qui permet essentiellement de faire toutes les activités, et puis il y a le «Management du travail». C'est-à-dire le travail des Gestionnaires, soit des personnes en autorité qui s'assurent que le travail est fait et bien fait. On reconnaît dès lors que c'est important pour les organisations d'avoir de la Planification, des Directions, des Orientations stratégiques et le souci de bien communiquer là où elle veut aller, et aussi Pourquoi elle fait des changements, etc. Donc, il y a le travail et le «Management du travail».

Le défi est de garder les coûts du «Travail» et du «Management du travail» aussi bas que possible, par rapport à la qualité du travail souhaitée. De l'autre côté, pour garder équilibré le ratio entre les deux, on met en place des structures de «Commande et contrôle», comme la structure de l'organigramme d'IBM ou les «structures quasi-militaires» où l'on essaie de contrôler de plus près ce que les gens font pour avoir une Vision en temps réel. Cela fonctionne bien pour les travaux routiniers, les travaux prévisibles, les travaux que l'on peut planifier. Mais ça fonctionne souvent moins bien pour les travaux qui demandent de l'Autonomisation et de la Collaboration. Dans ces cas là, le contrôle est comme affecté, plus difficile et il y a alors un choix à faire. Face à ce choix, en général, les gens sont d'accord pour dire que les organisations doivent choisir entre «Est-ce qu'on a un bon contrôle de nos employés?» et l'on sait bien ce

COMPTE RENDU OFFICIEL

qu'ils font une optimisation des contrôles, ou bien, «Est-ce qu'on Autonomise encore plus nos employés ?», en leur donnant des outils de Collaboration et en perdant alors un peu de contrôle, ou encore, que l'on augmente plutôt les coûts associés au contrôle. Il s'agit ici de la croyance à réfuter.

En effet, c'est une fausse croyance que de penser que l'on est obligé de choisir entre le Contrôle et l'Agilité. Une bonne raison pour laquelle c'est une fausse croyance c'est que plusieurs Modèles de travail ont été identifiés, dans lesquels les gestionnaires et les travailleurs peuvent très bien collaborer ensemble et minimiser les coûts additionnels requis pour la gestion du travail. En fait, ce qui cause le coût de la gestion, c'est la distance qui existe parfois entre les Travailleurs et les Gestionnaires dudit travail. Plus la distance est grande, que ce soit une distance physique ou encore une distance virtuelle, plus les coûts associés sont grands. S'il y a des exemples où l'on a réuni à l'intérieur d'un même système les Travailleurs et les Gestionnaires de travail, alors l'objectif est atteint d'avoir des travailleurs, avec un minimum de contrôle, mais avec un contrôle adéquat.

L'exemple nous vient du «Développement applicatif en Mode Agile». Essentiellement, il s'agit d'une salle dans laquelle sont réunis les programmeurs, les analystes, les architectes, les gestionnaires de projets, et les décideurs des lignes d'affaires. Ils sont réunis ensemble, avec souvent «directement collé sur le mur», toute l'information dont ils ont besoin pour travailler. La pratique se fait avec un mode de livraison essentiellement itératif. Et c'est ça la clé de leurs avancés! En effet, ce sont ces itérations rapides qui sont la clé du développement agile. Donc, les gens qui font le travail et les gens qui gèrent le travail sont réunis dans la même salle, dans le même système. Ces gens regardent --lors de toutes les réunions, suivant le cycle itératif-- le travail restant à faire, qui est affiché directement sur le mur, dans le «Backlog». Ils choisissent les items qu'ils veulent réaliser aujourd'hui. Les gens travaillent tout le cycle suivant l'itération, les gens d'affaires qui prennent les décisions, regardent si cela convient dans l'instant et dans la durée (donc les impacts sur le travail restant). Ils sont sur place et peuvent donner une rétroaction immédiate, puis cela peut être livré en production pendant le cycle lui-même. Puis, recommencer au prochain cycle, souvent journalier. Les gens font cela pendant une semaine, ou deux, on appelle ça un «Sprint». C'est comme cela que des organisations fonctionnent pour livrer des projets applicatifs. Dans l'exemple ci-haut, il y a un regroupement physique de gens, qui ont des outils de documentation, ou de gestion du travail, qui sont manuels, et visibles sur le mur.

COMPTE RENDU OFFICIEL

Mais, avec la capacité de reproduire ce genre de système à d'autres endroits dans l'organisation et d'avoir des outils technologiques permettant de virtualiser une méthodologie semblable, il serait alors possible de travailler avec un minimum de contrôle, et ce, avec malgré tout un niveau de contrôle adéquat. Que faudrait-il pour faire un tel espace de travail virtuel, qui serait efficace ? Il faut que le même système technologique soit capable de gérer à la fois le «Travail» et le «Management du travail». La technologie est-elle prête pour cela ? Ce n'est pas pour rien que Gartner a mis 2020 dans ses prédictions ... Effectivement, la technologie n'est pas encore tout à fait au point ou encore assez répandue pour que l'on puisse en arriver avec un fort positionnement.

En fait, si on regarde dans les technologies disponibles aujourd'hui, il est possible de trouver des technologies qui permettent de gérer le travail. Comme exemple, ce sont les systèmes de gestion des processus d'affaires, qui permettent de modéliser des flux de travail et de les exécuter, en ayant en temps réel une bonne vision sur l'état des travaux en cours, les blocages et les goulots d'étranglement, la quantité de travail fournit, etc.

Une autre catégorie d'applications permet de gérer le travail, ce sont les applications de Gestion de projets et de Gestion de programmes de projets. Ces applications sont utilisées, par exemple, pour gérer des équipes, gérer leurs activités, allouer des ressources, suivre les budgets dans le projet, séquencer les projets avec la gestion des programmes, etc. Ce sont des applications qui s'adressent essentiellement à des Chefs (Chargés) de projet, ou encore, à des Chefs d'autres types d'équipes de travail.

Mais de plus en plus ces applications proposent des fonctionnalités de gestion de travail qui s'adressent directement aux Travailleurs. Ce sont des systèmes de Collaboration, de Gestion de tâches, etc. que les employés peuvent utiliser eux-mêmes pour améliorer leur propre productivité. Les applications de gestion du travail font alors d'intéressantes incursions dans le monde de la Collaboration.

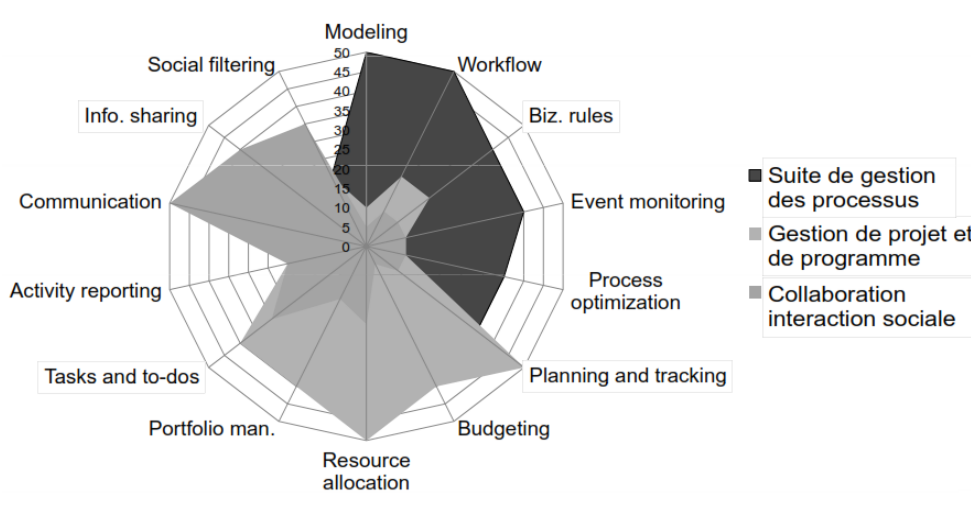
Par contre, il y a un autre type d'applications, ce sont les applications de Collaboration et d'Interaction sociale. Qui proviennent typiquement des Réseaux & médias sociaux (Web 2.0), que les entreprises ont adoptés afin d'aider leurs employés à Collaborer et à les Autonomiser. De la même façon que les applications de Management du travail rejoignent les applications de Collaboration, les applications de Collaboration commencent à fusionner avec ceux du Management du travail, afin d'offrir aux gens qui gèrent des employés qui font de la Collaboration, des outils pour avoir une vision sur

COMPTE RENDU OFFICIEL

leurs activités. En analysant la couverture relative de toutes ces applications nécessaires pour créer un «Bureau numérique» en 2020, il n'y a aucune application sur le marché couvrant actuellement tout le spectre. Ce qui veut dire que les organisations souhaitant implanter un tel Bureau numérique --ou simplement commencer à s'y préparer-- doivent choisir plusieurs applications, dont certaines qu'elles possèdent déjà, mais aussi trouver des façons innovantes de les intégrer pour créer des canaux de communication automatisés, permettant ainsi aux «Applications de Collaboration» de fournir de l'information pour le «Management du travail», et vice-versa.

Conclusion

La Collaboration, c'est une bonne chose, il faut donc l'encourager. Mais, il y a aussi un coût associé à cet effort accru de Collaboration, qui est notamment le supplément requis de «Management du travail». Le choix entre le «Contrôle de la Collaboration» et l'«Agilité organisationnelle» est probablement un faux choix, car il est possible d'avoir les deux, en créant un environnement propice d'optimisation des dits contrôles.



Source : Présentation Gartner

Pour conclure une citation de Gary Hamel : «Aujourd'hui, aucun leader ne peut rester indifférent face au défi de l'Autonomisation des employés, dans le travail de création du futur. Elle était peut-être optionnelle, mais c'est maintenant le nerf de la guerre.»

©Blanc & Lauzon – EXTRAIT #14 du Compte rendu officiel de la Conférence du 23 sept.2015 tenue à l'ENAP-Québec:COLLABORATION dans les projets & organisations publiques – Défis & innovations à l'ère du numérique. Les auteurs ont fait un effort marqué pour éviter toute répétition dans ce document de 128 pages publié le 22 janvier 2016. Cette conférence est la seconde d'une trilogie d'événements axés CITOYEN. Pour info.: SMARTCONFERENCE.CA