
Prérequis

- Maîtriser le chapitre Introduction.
 - Maîtriser la théorie et les principes de Scrum.
-

Objectifs

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

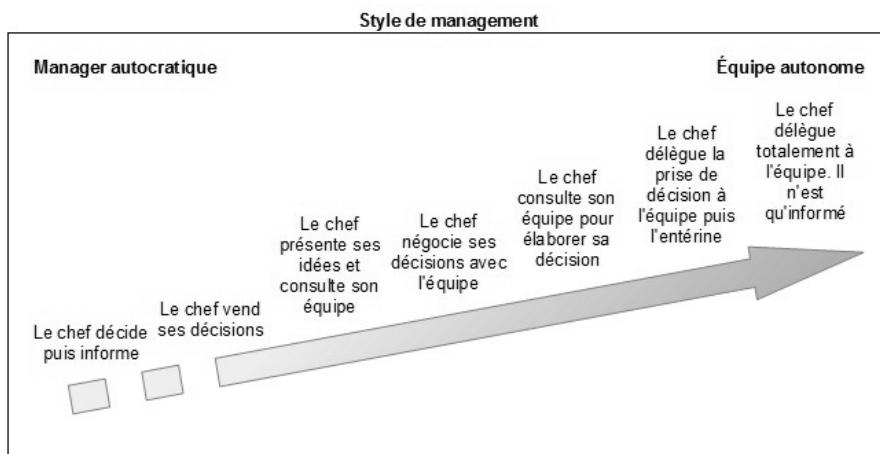
- Comprendre le fonctionnement d'une équipe autonome.
- Assimiler les théories de base du management.
- Faciliter les interactions entre les dirigeants et des équipes autonomes.
- Rassurer les managers dans leur adoption de Scrum.

A. Les styles de management

L'agilité impacte les opérationnels, mais également les managers. Si, pour être agiles, les opérationnels doivent modifier un certain nombre de comportements, de processus et de valeurs, il en va de même pour les managers qui doivent adapter leur style managérial pour devenir agiles.

Il existe plusieurs théories du management, et la plupart sont issues d'études scientifiques portant sur la productivité des employés des secteurs industriels. Dans ce secteur, une structure pyramidale est mise en place pour commander et contrôler chaque niveau hiérarchique en cascade depuis le sommet de l'organisation, par un système de délégation des pouvoirs et des responsabilités proche des structures féodales. Le principe est simple : donner un ordre et s'assurer qu'il est exécuté. Pour que le modèle soit admis plus facilement, on évoque des consignes ou des processus, mais rarement des ordres.

Tannenbaum et Schmidt présentent sept styles de management, allant de l'autocratie au laissez-faire.



Fiedler démontre que le style de commandement du manager, allant d'autoritaire à démocratique, sera plus ou moins efficace en fonction de trois critères adaptables :

- la relation entre le leader et son équipe (bonne, mauvaise ou très mauvaise) ;
- la structure de la tâche (structurée ou non structurée) ;
- le pouvoir réel du leader (faible ou fort).

Lorsque la plupart des tâches sont non structurées (c'est le cas d'un projet), le management démocratique est le plus approprié.

Nous pouvons également citer Oberlé et Beauvois, qui ont démontré qu'un commandement encourageant la communication bidirectionnelle, la décentralisation des responsabilités et l'autonomie sera plus efficace pour traiter des tâches complexes nécessitant de l'inventivité.

Le style managérial le plus approprié à l'agilité est le style participatif décrit dans les années cinquante par Likert. C'est un psycho-sociologue, chercheur et auteur américain, qui a prolongé les travaux de Mayo et Lewin sur l'organisation du travail par équipes.

Il a développé le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation en démontrant que dans une organisation, chaque personne doit se sentir considérée et nécessaire pour travailler efficacement. L'efficacité au travail nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupes de travail au sein desquels les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail.

Les travaux de Likert montrèrent que trois styles de management sont réellement pratiqués :

- Le style autoritaire exploiteur : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.
- Le style autoritaire paternaliste : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses.
- Et le style consultatif : les subordonnés sont consultés, mais ne prennent pas les décisions.

Likert recommande d'employer un quatrième style de commandement, le style participatif, qui repose sur trois éléments :

- un rapport de coopération entre les membres de l'organisation ;
- une prise de décision et un contrôle par les groupes ;
- la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

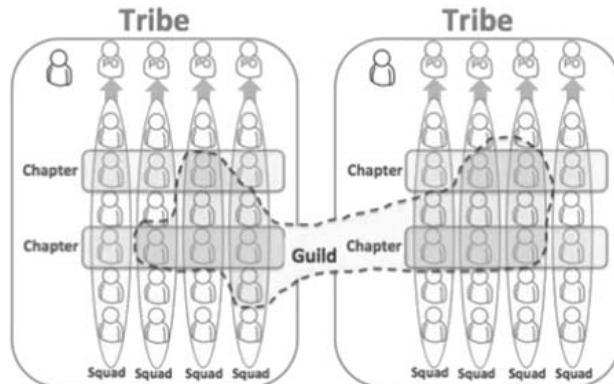
Ce style de management est proche de celui décrit par Tannenbaum et Schmidt, à la différence que le manager ne s'adresse pas à des individus, mais à une ou plusieurs équipes autonomes et responsabilisées.

L'essence de Scrum réside dans une petite équipe de personnes. L'équipe individuelle est plus flexible et adaptable. Ces forces continuent à s'appliquer pour une seule ou plusieurs équipes, ou des réseaux d'équipes qui développent, publient, exploitent, maintiennent, et collaborant jusqu'à des milliers de personnes, réalisent intégralement des produits.

Guide Scrum 2017

Enfin, Likert a conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations et a préconisé le style de direction participative.

C'est le modèle organisationnel adopté par Spotify et de nombreuses compagnies américaines :



Les Tribes sont des ensembles d'équipes agiles situées dans un même lieu géographique.

Les Squads sont des équipes agiles.

Un Chapter est un ensemble de personnes au sein d'une tribu ayant les mêmes compétences.

Une Guild est un groupe de personnes partageant une connaissance commune : l'assurance, la finance, le commerce de détail, l'industrie aéronautique...

L'appartenance à plusieurs groupes renforce la pression sociale et le conformisme. L'individu finit par se soumettre à la norme du groupe, sans avoir besoin d'une autorité pour lui indiquer les bonnes pratiques par une pression hiérarchique. Il est plus épanoui, plus productif.

B. L'influence de la pression sur la performance de l'équipe

Pression sociale, pression hiérarchique, pression systémique, tous ces termes peuvent sembler abstraits, pourtant ils structurent les sociétés et les rapports humains.

La pression hiérarchique est connue depuis que l'homme est un animal social, c'est un peu la loi du plus fort. Un individu en constraint un autre à adopter un comportement ou à mettre en place un processus défini face à un événement particulier. Son efficience a été démontrée par Milgram avec l'expérience de la chaise électrique. 62,5 % des individus obéissent aux ordres d'une autorité présente et active, même lorsque ces derniers allaient à l'encontre de la morale, et cette influence tombe à 20 % en cas d'absence physique de l'autorité. Cela explique d'ailleurs pourquoi les entreprises industrielles disposent d'un management de proximité pour encadrer les ouvriers.

L'efficience de la pression sociale a été prouvée par Solomon Ash avec l'expérience des lignes. Il a démontré que 75 % des individus étaient influencés par le comportement des membres de leur groupe et se conformaient aux décisions du groupe. Plus le groupe a des rapports sociaux fréquents et plus cette influence est forte. Ash a également démontré que dans 37 % des cas, un individu préfère affronter une dissonance cognitive et se soumettre à la décision du groupe, plutôt que d'adopter une position déviante.

Enfin, la pression systémique, dont l'efficience n'a pas été démontrée, est constituée de deux composantes. D'une part l'ensemble des contraintes qui sont hors de portée des individus ou des équipes : contraintes de qualité, de délai, sociales, environnementales, etc. D'autre part, l'ambition des objectifs qui sont fixés à l'équipe à court et moyen terme. Plus les objectifs et les contraintes sont nombreux et/ou élevés et plus la pression systémique est forte.

Le manager agile ne donne plus des consignes directement à ses subalternes en contrôlant fréquemment le travail, mais il confie à une équipe des responsabilités dans un cadre contraint : il fixe des objectifs ambitieux. Plus le manager ajoutera des contraintes fortes aux objectifs et plus il accroît la pression systémique.

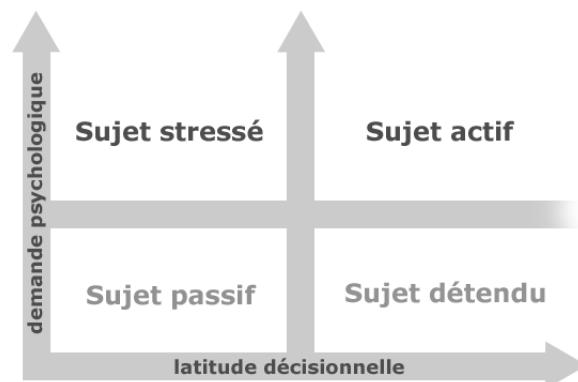
Accroître la pression sur une équipe renforce sa cohésion et réduit sa créativité. Réduire la pression accroît la créativité et réduit la cohésion. Le manager agile n'utilise pas la pression hiérarchique, car elle annihile la pression sociale. C'est le résultat d'un des aspects de l'effet Hawthorne : un individu modifie son comportement lorsqu'il sait qu'une autorité est présente. Par exemple, vous voyez un collègue faire un malaise, vous vous portez à son secours ; vous agissez. Il suffit qu'un médecin, ou même une infirmière soit présent(e) sur les lieux, et immédiatement votre comportement sera modifié ; vous resterez spectateur passif. C'est l'un des effets Hawthorne.

L'encadrement n'a pas besoin d'utiliser la pression hiérarchique lorsqu'il s'appuie sur la pression sociale pour s'assurer que chaque collaborateur se conforme à une norme sociétale. Les risques sont plus efficacement contrôlés. Si le projet est à une phase qui nécessite de l'innovation, de l'inventivité, l'encadrement doit réduire la pression sur l'équipe. Lorsque l'équipe commence à montrer des risques de scission, il faut au contraire accroître la pression systémique.

En tant que Scrum Master, vous constatez qu'une équipe est en train de se déstructurer, lors de chaque planning de Sprint, les développeurs s'opposent des arguments contradictoires durant de longues minutes. Invitez un manager à une revue de Sprint et demandez-lui simplement de rappeler quelques contraintes. Cette nouvelle pression accroîtra la cohésion de l'équipe, réduira les dissensions, mais attention, cela réduira aussi leur créativité.

Il existe plusieurs risques lorsqu'on pilote une équipe par la pression :

1. Le stress, décrit par Karasek, s'accentue lorsque l'équipe subit trop de pression par rapport à sa latitude décisionnelle. En revanche, si l'équipe dispose réellement d'une forte latitude décisionnelle, c'est-à-dire si les managers ont réellement délégué la capacité de décision à l'équipe Scrum, l'équipe peut gérer une très forte pression.



2. L'effet Janis est le résultat d'un consensus mis inconsciemment en place par l'équipe, lorsque sa cohésion est élevée et que la pression est si forte que, ne pouvant plus la gérer, l'équipe la conçoit comme une menace directe à sa propre existence. Afin de sauvegarder l'intégrité du groupe, l'équipe opte systématiquement pour les décisions qui créent le moins de conflits en son sein plutôt que de s'orienter vers les décisions les plus appropriées au contexte. Elle perd sa vision critique à moyen et long terme et s'oriente exclusivement vers des solutions visant à régler les problèmes à très court terme sans prendre en compte les risques ultérieurs éventuels.
3. La polarisation, décrite par Stoner (1961), puis Moscovici (1969), affecte une équipe qui au contraire a une forte latitude décisionnelle et une faible pression. Ce phénomène qui tend à mettre en exergue un sentiment ou une norme partagée par l'ensemble de l'équipe et en faire une sorte de diktat extrémiste que chaque membre de l'équipe, pris individuellement, refuserait d'affronter, mais qui est jugé comme réaliste lorsqu'il est considéré par toute l'équipe. Il peut s'agir de normes de codage ou de sécurisation, ou de la recherche d'une forme de pureté ou de perfection qui nuira fortement à la productivité de l'équipe. De plus, cet effet peut conduire à une spirale compétitive où chaque membre tente de faire mieux (dans le sens plus) que les autres. La polarisation peut également être conservatrice et dans ce cas, on constate une escalade inverse tendant à éluder toute forme de prise de risque.

4. La pression sociale négative se met en œuvre lorsqu'un style de management autocratique est appliqué à une équipe autogérée ou lorsqu'une équipe a une faible latitude décisionnelle et une faible pression. Toujours dans le but de préserver l'équipe, celle-ci va inconsciemment mettre en place des normes visant à se protéger de l'entité qui menace le plus directement sa cohésion. Il s'agit généralement d'un manager, mais cela peut être le Product Owner, ou même le Scrum Master s'il impose au lieu de guider. Cela se traduit par une surévaluation des estimations de complexité, et/ou une baisse de la vitesse, puis une mise à l'écart d'un membre plus productif que les autres, pouvant aller jusqu'à l'exclusion. Pour éviter ce risque, il faut bannir toute forme de management autocratique et soutenir ouvertement le Scrum Master qui est censé apprendre à l'équipe à devenir autonome et responsable.

5. Enfin, mettre de la pression à une équipe qui se trouve en phase de Storming empêchera celle-ci d'adopter des normes par consensus, ce qui a pour effet de réduire sa progression vers le stade de Performing qui est le plus intéressant du point de vue de sa capacité à délivrer des produits de grande valeur.

Adopter un style de management participatif et contrôler l'équipe par la pression exercée sur elle plutôt que par autoritarisme n'est pas plus simple ou plus complexe qu'un autre style de management. Les modes opératoires sont simplement différents et lorsque le manager les a acquis et a compris qu'il a un intérêt personnel à les adopter, il peut gérer un plus grand nombre de ressources sans déployer d'efforts supplémentaires ni surcharger son emploi du temps. Le point majeur consiste à bien comprendre le fonctionnement d'une équipe.

Attention, ce n'est pas au Scrum Master de manager l'équipe, mais il doit aider ceux qui sont externes à l'équipe Scrum à comprendre lesquelles de leurs interactions avec l'équipe Scrum sont bénéfiques et lesquelles ne le sont pas.

C. Le cycle de vie d'une équipe

En 1977, Tuckman a démontré qu'une équipe passait par cinq stades d'évolution, qu'elle devait affronter successivement, et que sa performance s'accroissait à mesure qu'elle progressait :

Forming : c'est la rencontre de l'équipe où chacun va progressivement découvrir les autres membres avec leurs caractéristiques personnelles et professionnelles. À ce stade, l'équipe est fortement dépendante du manager qui doit lui décrire sa mission, fixer son cadre de travail, définir les rôles, périmètres et responsabilités de chacun. Progressivement, se mettront en place les premiers processus de normalisation du groupe (Sheriff, 1936), puis de conformisme (Asch, 1952), qui participeront ultérieurement à la pression sociale sous la forme de l'influence majoritaire exercée par l'équipe sur ses membres. L'attitude et le positionnement du manager par rapport à l'équipe contribueront à fixer la norme sociale de l'équipe. Lorsqu'une entreprise est mature dans son adoption des processus Scrum, l'attitude du Product Owner et du Scrum Master aura une influence plus importante que celle des managers sur les normes de l'équipe.

Storming : c'est une étape de prise de position, d'affrontements, lors de laquelle les membres marquent à la fois leur identité et leur appartenance au groupe. Même si l'équipe est composée de personnes très sociables, l'étape d'affrontement est inévitable. Au fur et à mesure que ses membres travaillent ensemble, ils proposent des idées et des solutions, chacun cherchant à convaincre les autres que son approche est la meilleure. En fait, chaque membre cherche à trouver sa raison d'être dans le groupe. Chaque individu tentera de renforcer son appartenance ou d'éviter l'exclusion en mettant en œuvre des stratégies d'affrontement ou de soumission. Il n'est pas souhaitable d'intervenir dans les conflits survenant lors de cette phase, car elle contribue à constituer la norme sociale.

Norming : à ce stade, l'équipe a trouvé un consensus entre ses membres permettant de sortir de la phase d'affrontement précédente. Ils apprennent à travailler ensemble, à respecter des codes de conduite inhérents à l'équipe. Le groupe conçoit de manière inconsciente des codes et des règles que tous les membres appliqueront tout au long du projet. Respect de procédures, quête de qualité, ou au contraire recherche de la solution la plus rapide. Plus les acteurs partagent des processus communs, plus ils gagneront du temps. On constate des allers-retours entre la phase de Storming et de Norming jusqu'à ce qu'un grand nombre de normes soit partagé par une majeure partie des membres de l'équipe. Un leader social émergera naturellement du groupe, non par son charisme, ses aptitudes techniques ou son autorité, mais parce qu'il incarne le mieux les normes ou les valeurs du groupe. Il empêchera celui-ci de repasser en phase de Storming et permettra d'atteindre la phase de Performing.

Performing : l'équipe atteint sa pleine performance. Chacun possède son domaine d'intervention, connaît les forces et faiblesses des autres et applique des processus maîtrisés par tous. Toutes les équipes n'atteignent pas ce stade et beaucoup restent entre les phases deux et trois. Scrum étant une méthode prescriptive, elle permet d'atteindre plus rapidement le stade de Performing. C'est maintenant qu'elle est la plus performante, la plus productive. Lorsqu'on analyse la vitesse de l'équipe (sa productivité ou sa performance), via un *burndown chart*, on aperçoit clairement un gain significatif (environ +30 %) lorsque l'équipe parvient à ce stade, et une stabilisation.

Adjourning : cette étape représente la dissolution de l'équipe. Il suffit d'ajouter, de retirer ou de remplacer un seul membre de l'équipe pour qu'elle passe à ce stade. Si elle doit continuer à effectuer une mission, elle retourne alors au stade Forming, perdant ainsi les gains de performance acquis à la phase quatre. Cela explique pourquoi certains managers sont surpris de constater une baisse de la vitesse d'une équipe lorsqu'ils y ajoutent un nouveau membre pensant ainsi accroître sa productivité. En fin de projet, il est important que le management marque cette séparation, l'officialise et laisse le temps aux membres de se séparer convenablement. Cela permettra d'ancrer plus profondément des normes sociales dans l'inconscient collectif et d'accélérer l'arrivée au stade Performing sur des projets ultérieurs.

Comprendre le fonctionnement d'une équipe, admettre qu'elle forme une entité émotionnelle dont la maturité évolue avec le temps permet de la gérer plus efficacement.

La phase de Storming est indispensable pour que l'équipe puisse croître en maturité, pour qu'elle puisse adopter des normes sociales. C'est une phase permettant une évolution. Lorsqu'un individu arrive dans un nouveau groupe, il tentera de faire adopter les normes en vigueur dans son équipe précédente. Ce phénomène est d'autant plus renforcé que l'individu a éprouvé des émotions positives lors de ses expériences précédentes. L'appartenance à de multiples groupes renforce ce phénomène et accroît les chances de voir des normes communes partagées par le plus grand nombre d'individus. Cela accélère le passage de la phase Forming à Performing.

Si la pression sur l'équipe est trop forte lorsqu'elle entre en phase de Storming, cette phase peut être repoussée, durer plus qu'il n'est nécessaire, voir conduire l'équipe à entrer dans un effet Janis.

Si un manager intervient pour régler un différend mineur par autoritarisme, il annihile la phase de Storming, empêchant l'équipe de partager une nouvelle norme. Certes, il a réglé le différend entre les membres de l'équipe, mais l'équipe prendra plus de temps pour arriver au stade de Performing.

De nombreuses équipes n'y parviennent jamais et stagnent dans des phases intermédiaires.

Le leader social de l'équipe a une influence considérable sur le comportement de cette dernière, car il a été choisi à l'unanimité. Il est capable de faire cesser un conflit d'un simple regard, d'arbitrer un choix difficile et d'en assumer pleinement toutes les conséquences, et il sait qu'en cas de difficulté, toute l'équipe le soutiendra. Convaincre ce leader social, c'est convaincre toute l'équipe. Lorsqu'il veut faire passer un message, adopter une conduite, ou induire un changement, un manager n'a pas besoin d'interagir avec tous les membres de l'équipe individuellement, il lui suffit d'influencer le leader social.

D. Faciliter les interactions

Afin d'accroître la performance des équipes, les managers ont intérêt à faciliter les interactions entre les individus. Cela fait partie intégrante du management participatif, cela permet de passer les phases de Storming et Norming plus rapidement, et c'est un des quatre piliers de l'agilité :

Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser : les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils.

Manifeste pour le développement Agile de logiciels, 2001

Le Scrum Master a un rôle de facilitateur, notamment au niveau des interactions entre les membres de l'équipe Scrum, mais également entre cette dernière et le reste de l'organisation.

Le Scrum Master aide ceux qui sont externes à l'équipe Scrum à comprendre lesquelles de leurs interactions avec l'équipe Scrum sont bénéfiques et lesquelles ne le sont pas.

Guide Scrum 2017

Il doit donc apprendre en priorité aux managers directs des membres de l'équipe à gérer leurs subalternes plus efficacement, en changeant de style de management. Plutôt que de tenter d'imposer à un manager, il est préférable de le convaincre et il existe plusieurs arguments facilement utilisables pour atteindre cet objectif.

1/ L'adoption de l'agilité par une organisation induit de nombreux changements opérationnels, mais également organisationnels. Lorsque Toyota a intégralement repensé son système de production (changement opérationnel), cela a eu également des impacts sur son système organisationnel.

- La délégation du contrôle.
- La délégation des décisions opérationnelles.
- La délégation des indicateurs de performances et de leur mesure.
- La délégation des modifications de processus.

Ces délégations de pouvoir historiquement détenu par les managers opérationnels vers les équipes ont engendré une suppression des fonctions d'encadrement opérationnel. Une partie de ces derniers a progressé vers de nouvelles fonctions plus élevées hiérarchiquement, ceux qui ont compris et se sont adaptés. Une autre a régressé ou a quitté l'entreprise. Le manager a donc un intérêt personnel à s'adapter, car c'est une opportunité de progresser.

2/ Le principe de la relation intégrée, base du management participatif, permet à chaque personne de se sentir considérée et nécessaire, ce qui accroît son efficacité, sa performance, sa productivité. Faire confiance aux équipes, leur montrer des marques d'intérêt accroît forcément l'engagement et la motivation individuelle. C'est un des aspects de l'effet Hawthorne décrit par Elton Mayo qui a démontré que dans tous les cas, cela induisait un accroissement de productivité, quelles que soient les circonstances. Le manager a un intérêt personnel à ce que ses collaborateurs soient plus efficaces, car il atteindra plus facilement ses propres objectifs.

3/ Une délégation de responsabilité, et des pouvoirs permettant de les endosser, accroît le bien-être des individus. Si un manager ne le comprend pas par bon sens, cet effet est démontré de manière scientifique par Mayo, Lewin et Karasek. Plus récemment, en analysant 225 études académiques, Sonja Lyubomirsky, Laura King, et Ed Diener ont constaté que les employés heureux avaient :

- Une créativité trois fois plus importante
- Une efficience (ou une productivité) accrue de 31 %
- Et des ventes plus élevées de 37 %

The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?
Psychological Bulletin, Vol. 131, No. 6, 2005

Le manager qui pilote des équipes plus créatives, plus productives, ou obtenant de meilleurs taux de ventes que les autres progressera plus vite que ses homologues dans l'organisation.

4/ Enfin, c'est une question de bon sens que Kurt Lewin a illustré il y a soixante-dix ans par cette allégorie :

Creating teams and then failing to give them the freedom and authority to make the decisions that allow them to accomplish their tasks in the most effective way is a little like teaching someone to ride a bicycle, giving them a fancy road racing bike, and then telling them they can only ride it in their bedroom. Teams are created but they are not given the power to make decisions, implement them, and bring about radical change.

Kurt Lewin, 1950

Les interactions sociales les plus bénéfiques sont basées sur une relation collaborative plus que hiérarchique. En créant les conditions favorables au déploiement de l'agilité, le manager s'assure du bien-être de ses collaborateurs, il se met en position favorable pour pouvoir prendre plus de responsabilités dans l'entreprise en déléguant plus efficacement. Le manager se focalise sur le sens des missions, le pourquoi, et délègue totalement le quoi et le comment. Par la vertu de la transparence, il est bien mieux informé que par toutes les tentatives d'investigations chronophages qu'il pourrait mettre en œuvre. Lui et ses équipes sont sereins, capables d'absorber une charge de travail supérieure à ce qu'ils auraient pu réaliser dans les conditions précédentes. Il remplit efficacement son rôle, crée les conditions de succès pour ses équipes et pour lui-même.

Comme tout changement dans une organisation, cette modification du style de management ne se produit pas en une journée ni même en quelques mois. C'est un processus lent qui s'implémente progressivement et de préférence, de manière itérative.