

QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche

et en

Enseignement Supérieur

QuaRES

Association pour la Qualité
en Recherche et en Enseignement Supérieur

www.quares.fr

Management agile en qualité

Grevesse Cathy

Déléguée aux infrastructures de recherche- Cirad
Chargée d'accompagner la qualité dans les entités
scientifiques

13ème école qualité en recherche et en enseignement supérieur du 14 au 16 septembre 2015



Situer le management agile comme une réponse à la surqualité

S'initier à l'agilité en confrontant des outils classiques de la qualité à des outils agiles, illustration par de petits exercices

Exposer des éléments du management agile

S'interroger : la R&ES est-il un lieu de prédilection pour l'agilité?



- 1. Initier un diagnostic et partager nos expériences**
- 2. S'initier à l'agilité en confrontant des outils classiques de la qualité à des outils agiles, illustration par de petits exercices**
- 3. Exposer des éléments du management agile: éviter la surqualité**
- 4. S'interroger : la R&ES est-il un lieu de prédilection pour l'agilité?**



Le sac

« Il faut savoir jusqu'où ne pas aller trop loin »

Jean Cocteau



Voire page 1 : diagnostic surqualité agilité

Quels autres éléments de diagnostic suggérez-vous?

Pourquoi le sujet a-t-il retenu votre attention?

Que veut dire surqualité à vos yeux, l'avez-vous identifié dans votre environnement?

Que veut dire agilité?



- La voiture est un moyen de transport rapide quand trop de voitures provoquent des bouchons – pollutions – accidents
- le développement des systèmes de soins est une avancée majeure de nos sociétés alors que ce même système peut provoquer maladies
- L'éducation est un pilier de l'avenir alors que l'école peut provoquer une aversion pour l'apprentissage...

Des voies de résolutions



Des voies de résolutions

Principe de Pareto ou loi des 80-20

- phénomène empirique
- constaté dans certains domaines

80 % des effets sont le produit de 20 % des causes

But: identifier les propriétés des problèmes stratégiques et les séparer des autres

« Cet iceberg me stresse, arrangez-moi ça »

QuaRES, pour la Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur



www.quares.fr

Causes du dysfonctionnements

20 %

80 %



80 % satisfaction

20 % satisfaction en plus

Qualité suffisante

Effort supplémentaire énorme pour éliminer

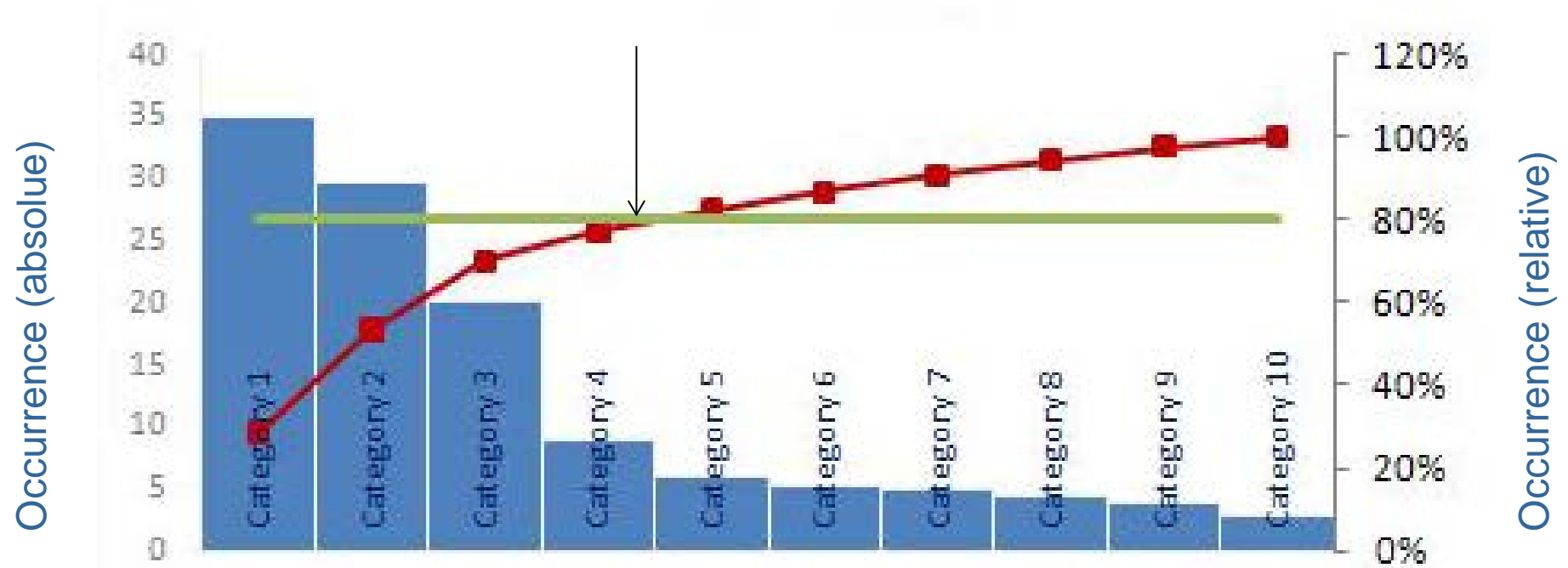
Améliorer indéfiniment l'organisation n'améliore pas les performances de façon continue et infinie.

A mesure qu'on réorganise, le bénéfice devient dérisoire.

La performance est limitée par les moyens et le volume d'activité.

La satisfaction client (l'impact) a pour conséquence de dégager un volume d'activité qui dégage des moyens.

Agir sur les pb 1 à 4 va régler 80% des cas de défaillances



Identification des problèmes ayant menés à la défaillance et estimation de leur fréquence

Principe de Pareto:

- bon dans l'esprit car aide au pragmatique
- faire analyse Pareto dans nos contextes:
fastidieux

Surqualité pour soigner la surqualité?

Le speed boat

à faire collégialement:

- Le port: quels-sont nos objectifs?
- Quelles ancres nous empêchent de prendre de la vitesse? Plus l'ancre est profonde plus elle est handicapante
- Quels vents nous poussent?



Ne retenir que 2 ou 3 ancres et 2 ou 3 vents. Agir sur ceux-là.



Exercice speedboat



**« Le port »: La famille rentre de vacances
sourire aux lèvres**

Ou une école qualité réussie

Des voies de résolutions

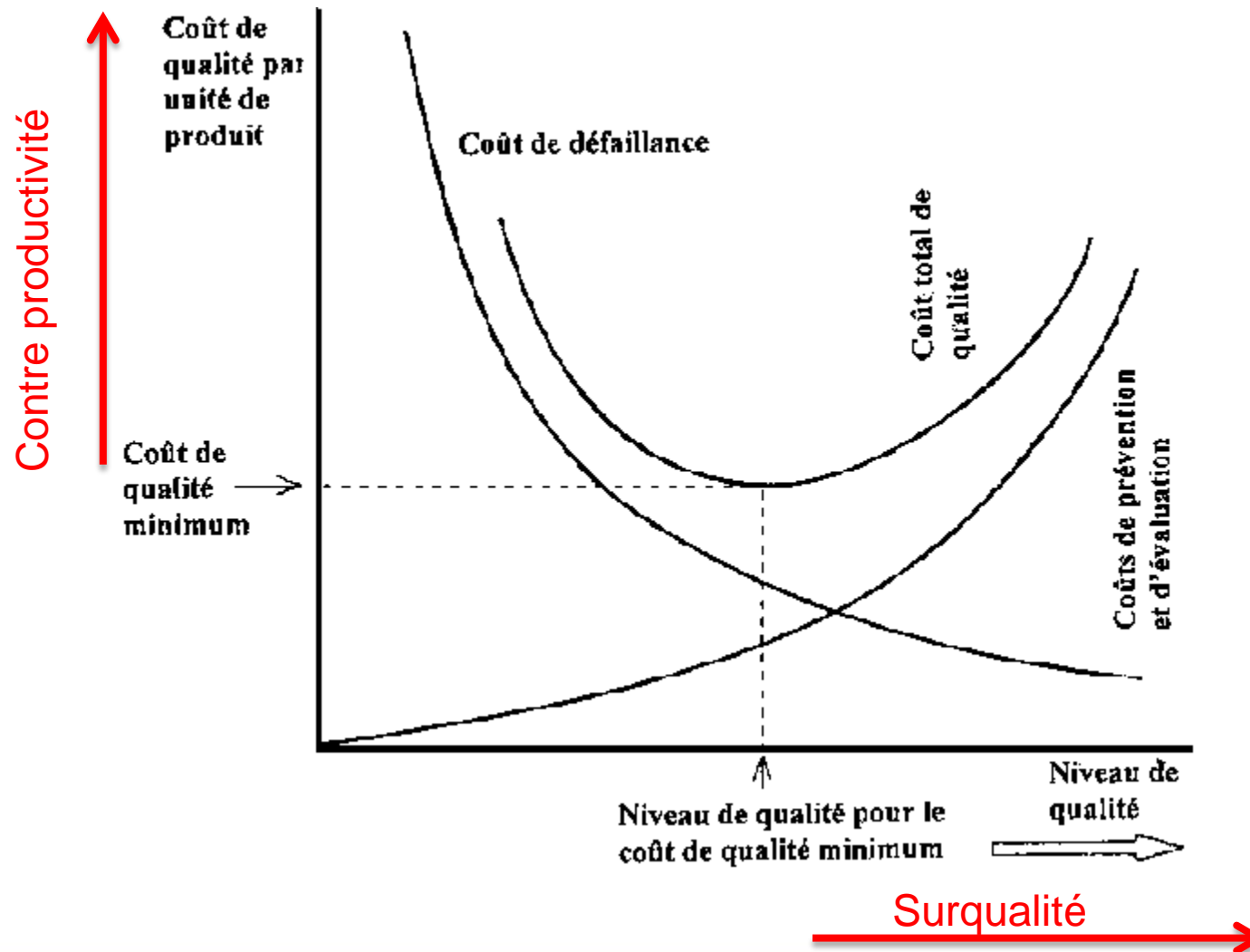


Prioriser les chantiers

Rechercher l'efficacité et le juste qualité: solution classique



L'approche économique de la qualité. L'analyse COQ = CNQ



Rechercher l'efficacité et le juste niveau de qualité: solution classique



Réduction du

COQ

+

CNQ

Coûts d'obtention de la qualité

Coûts de détection des anomalies.

Coûts de prévention des anomalies ou défaillances

Coûts de réduction des coûts de la non-qualité

Coûts des défaillances internes
Coût des défaillances externes

Rechercher l'efficacité et le juste
qualité: solution classique



Cette logique très tangible bien que complexe dans une société commerciale devient vite périlleuse en analyse macro d'un service public tels que la recherche ou l'enseignement.

Ces systèmes complexes ont des impacts variables dans leurs effets, nature et temporalité et cibles. L'effet sera plus souvent un projet refusé qu'une perte mesurable sur un projet ou un enseignement.

Une analyse COQ/CNQ sera pertinente sur un périmètre restreint mais non pertinente en analyse macro.

Surqualité pour soigner la surqualité?

S'il faut n'en garder qu'un....



Il est alors prudent de se poser des questions plus systémiques, et du ressort de l'intuition collective.. ,

Indicateur, s'il faut n'en garder qu'un:

le satisfait – satisfait

Une satisfaction collective

vaut mieux qu'

un résultat parfait

=

en général, c'est le bon niveau.



Prioriser les chantiers

Viser le satisfait satisfait comme juste niveau de qualité



Le dessin

Durée 10 minutes

Diviser la salle en deux groupe d'effectif égaux.

Groupe 1: se place en binôme, l'un reçoit le dessin, l'autre ne voit pas le dessin et reçoit feuilles blanches / crayon et gomme. Une seule règle: dessiner sans voir le dessin (attention à la transparence) en 10 min. Tout est permis sauf regarder la feuille avec le dessin.

Ne pas faire les éléments d'environnement (montagnes, étoiles,...)

Groupe 2: se place en binôme, reçoit une instruction de dessin, plusieurs feuilles blanches, crayon, gomme. Dessine selon l'instruction en coopérant en 10 minute.

Le nom du dessin est volontairement omis.

A la fin des 10 minutes, les dessins sont placés en 2 groupes à terre, bien visibles.

L'assistance commente.

L'animateur interroge sur la standardisation, l'émotion artistique produite, la créativité, éventuellement l'amusement pendant l'exercice.

L'inflation documentaire: retour d'expérience



Expression libre



Retour d'expérience: le podomanu en équipe agile



- **c'est pas qualité! (parlant de celui qui effectuait sur base de l'instruction: cqfd spontané)**
- **Cet exercice du dessin (parlant de celui fait à partir de l'instruction) me fait l'effet de l'instruction de reboutage du cluster. Ça se finit toujours en « allo Bertrand »**

L'inflation documentaire: réflexions



Confusion entre qualité et transparence

Les enregistrements nécessaire à la qualité ne sont pas toujours ceux qui sont des outils de transparence réglementaire, activité,....

La traçabilité devient contre productive

lorsqu'elle justifie une gestion croissante à moyens constants et sans bénéfice immédiat

Formaliser, vérifier, valider les documents indéfiniment sans objectif

Surveillez-vous le % procédure / procédure prévue? ...ou...
Enquêtez-vous sur la consultation des procédures?



Développer la croyance que suivre la procédure est plus important que développer la compétence

Des audits systèmes très « documentation » qui s'essouffent. Pourquoi ne pas enquêter en se mettant dans la peau de l'utilisateur (β testeur) pour trouver une image fidèle de la qualité véritable?

Trop d'écrits minimisent les échanges *de visu* à haute valeur ajoutée

qui es-tu que fais-tu que penses-tu? passer d'un sujet à l'autre, digresser, tiens au fait, on avait parlé de ça, tu as 5 min...combien de bonnes idées au café, combien de liens de confiance durables en apéro après le travail ?

La pyramide informationnelle agile



inventer une pyramide dont le cœur n'est pas le document mais l'information



Prioriser les chantiers

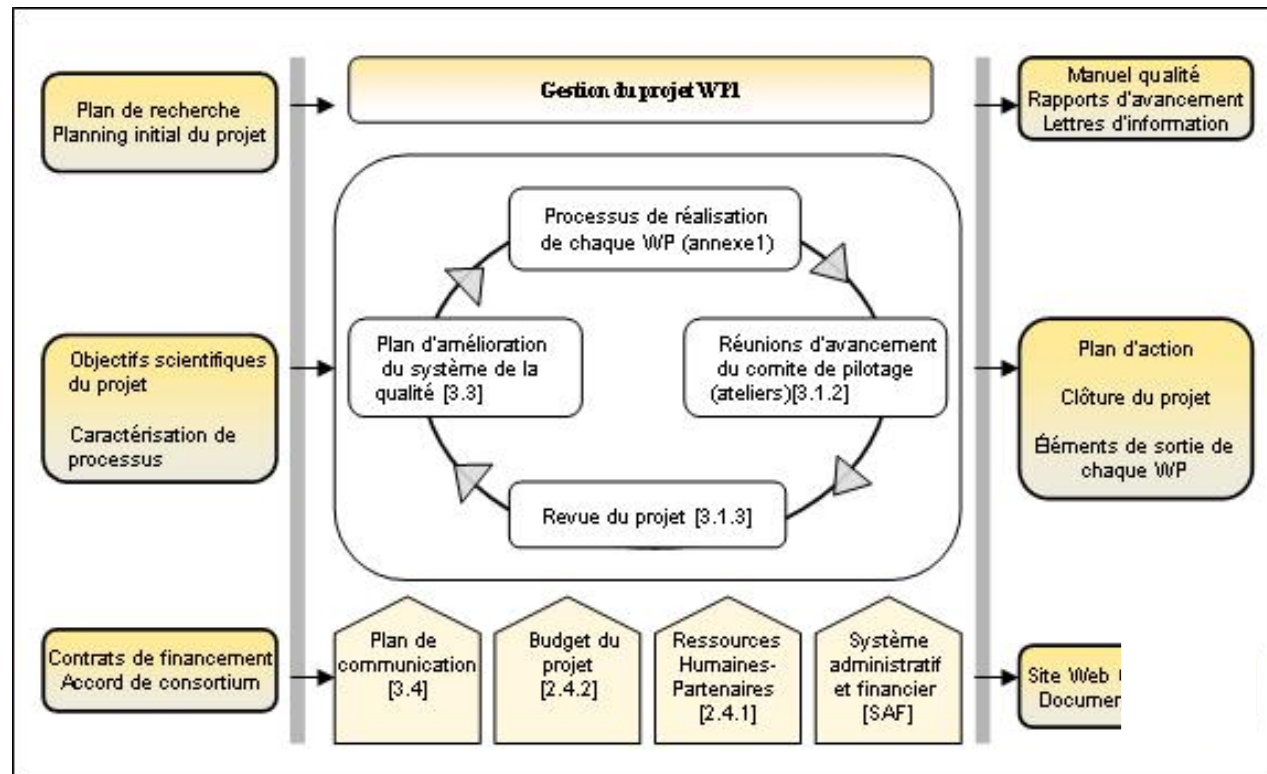
Viser le satisfait satisfait comme juste niveau de qualité

Eviter l'inflation documentaire

Recherche de synchronisation (projets complexes): solution classique

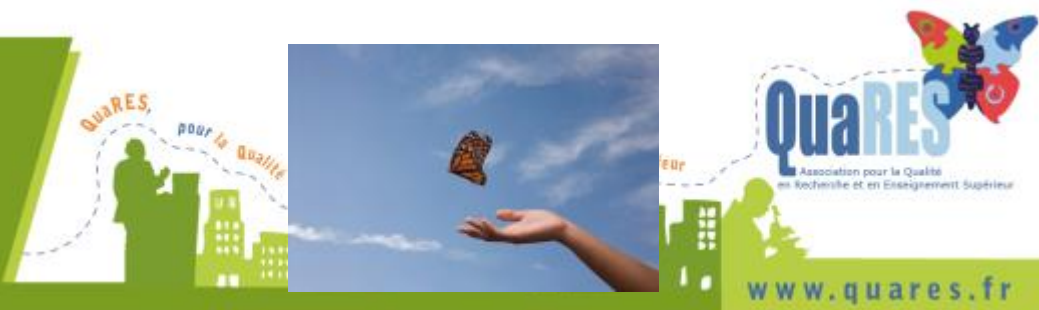






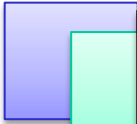




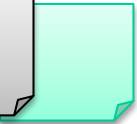
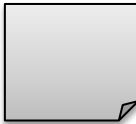




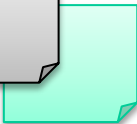


Traduire le projet de recherche en processus



Efficace mais chronophage

Le tableau de pilotage agile: le backlog



Besoins du(es) « bénéficiaire (s)»	Backlog	A faire	En cours	A la validation	Fait
					
				  	
		 			
			 		
					



Liste de fonctionnalités ou de tâches, jugées *nécessaires* et *suffisantes* pour la réalisation satisfaisante du projet:

- si une tâche contenue dans le backlog ne contribue pas aux objectifs du projet, il faut l'en retirer;
- a contrario, dès qu'on a connaissance d'une tâche qu'on pense nécessaire pour le projet, on doit l'inclure dans le backlog

Ces propriétés s'apprécient relativement à l'état des connaissances de l'équipe à un instant donné: l'élaboration du backlog doit se poursuivre tout au long du projet.

Il est le principal référentiel de l'équipe en matière d'exigences

Le backlog n'est pas un cahier des charges.

Sa forme n'est pas imposée. Le Post-It est apprécié

L'important est l'aspect "atomique" des éléments d'un backlog

Tous les éléments du backlog ne sont pas décrits au même niveau de détail à chaque moment du projet



Prioriser les chantiers

Viser le satisfait satisfait comme juste niveau de qualité

Eviter l'inflation documentaire

Synchroniser les processus complexes en simplifiant

La pyramide informationnelle agile



Indicateurs impact

Documents de projet très ciblés (diffusion)

Mails utiles

Dessins, photos, films, videos

Plan d'action backlog

Réunions intermédiaires avec CR

Réunions intermédiaires avec CR

Réunions intermédiaires avec CR

Réunions intermédiaires avec CR

Réunions du jour debouts

Réunions du jour

Réunions du jour debouts

Réunions du jour

Réunions du jour

Réunions du jour debouts

Réunions du jour debouts

Réunions du jour debouts

Réunions du jour

Réunions du jour debouts

Réunions du jour debouts

Face à face

Coup de fil

Face à face

Coup de fil

Face à face

Face à face

Face à face

Coups de fil

Face à face

Face à face

Face à face

Face à face

Face à face

Face à face

Face à face

Aller plus loin dans l'agilité?



Juste une méthode amusante ou une façon adaptée d'insuffler de la qualité stratégique en R&ES?

Métier support: systèmes compliqués

Avec du temps, du travail, de l'expertise, on peut comprendre.

On l'améliore par petits pas successifs, amélioration continue. Les solutions trouvées durent.

ISO 9001

Métier recherche et E&S: systèmes complexes

Influence croissante des TIC, on ne maîtrise plus, même avec travail, temps, expertise. La solution du jour n'est pas celle du lendemain.

On l'améliore en lui permettant d'évoluer en permanence. C'est cela qu'il faut accompagner. Le rendre agile.

+ Agilité



Mode académique: recherche avec management ISO 9001 classique
recherche académique confinée au laboratoire et connectée
ponctuellement à la société, vision de l'innovation par transfert des
connaissances produites vers les milieux bénéficiaires.

L'ISO 9001 dans l'usage habituel qui en est fait suffit-il à passer de l'un à l'autre?
(orientation client)

Apports des méthodes agiles
(coopération, justinnovation,
anticipation)

Mode agile: renforcement des interactions entre science et société se traduisant par le déploiement des recherches transdisciplinaires qui doivent être conduites au plus près des techniques et de leurs applications. se traduit par le développement de nouvelles coordinations entre le monde académique, l'Etat et l'industrie

(Gibbons et al. 1994, Pestre 1997, Notwotny, 2001), (modèle à triple hélice d'Etzkowitz et Leydesdorff, 2000).

Les établissements de recherche d'enseignement supérieur sont-ils des secteurs agiles?



- **Avancement de travaux en parallèle plutôt que séquentiellement**
 - Oui! (Workpackages)
- **Méthodes, technologies et produits (questions de recherche) développés en même temps, voire confondus?**
 - Oui!
- **Réseaux hautement interactifs permettant à des individus physiquement dispersés et d'organisations différentes de travailler ensemble?**
 - Oui

Les établissements de recherche
d'enseignement supérieur sont-ils
des secteurs agiles?



- **Enrichir le bénéficiaire? Orientation bénéficiaire sincère?**
 - Oui! (mandat, impact, étudiant, société!)
- **Coopérer pour améliorer la compétitivité ?**
 - Oui! C'est évident (UMR, étudiants) en interne, inter équipe, pluri disciplinaire, avec les fournisseurs, avec ses clients, avec ses « concurrents »)?
- **S'organiser pour gérer le changement et l'incertitude**
 - Et comment! (projet de recherche en re conceptualisation continue, reconfiguration des équipes à chaque projet, très original dans le monde du travail non?, niveau hiérarchique souvent secondaire, réaction des étudiants,...)

Les établissements de recherche
d'enseignement supérieur sont-ils
des secteurs agiles?



- **Tirer profit de l'impact des personnes et de l'information**
 - Evidemment, initiative libérée, périmètre d'autonomie, responsabilisation individuelle, énergie/créativité des individus

On ne peut que constater la
démotivation quand ces conditions
ne sont pas remplies en RH coeur de
métier

Les établissements de recherche d'enseignement supérieur sont-ils des secteurs agiles?



- **Confiance mutuelle, coopération est l'approche de premier choix (crée la valeur ajoutée)**
 - Oui
- **Garder une capacité de prise de décision locale (hiérarchisation faible)**
 - Oui
- **Individus hautement qualifiés, experts, motivés, créatifs**
 - Oui

Le management par l'agilité Dans quel cas?



Avantage compétitif quand une organisation cherche à développer rapidement des produits complètement nouveaux

Produits complètement nouveaux

=

Question de recherche, développement, innovation !!!!

Mouvance du marché de l'emploi

Pour poursuivre....

Se quitter sur une réflexion venue de l'enseignement primaire mais qui positionne bien l'agilité (film). Merci de prendre l'interprétation « médicale » avec recul...

<http://lapetitecole.ca/education/paradigme-education.html#more-154>



<http://agiletour-montpellier.fr/edition-2015/>