



Quelles sont les voies
de mutation des chefs
dans une organisation
qui bascule en **mode
produit** ?



Emmanuel
de Valverde
Partner Tasmane



Pierre-Julien
Cazaux
Expert Tasmane



Devenir agile et passer “au mode produit” deviennent aujourd’hui des nécessités pour les organisations qui veulent gagner en performance tout en faisant face aux nombreuses ruptures que nous vivons désormais.

Problème : les potentielles frustrations de ces transformations sont rarement évoquées, notamment l’évolution du rôle de manager. Dans cette série d’articles, on aborde frontalement cet enjeu en vous donnant des pistes pour les surmonter.

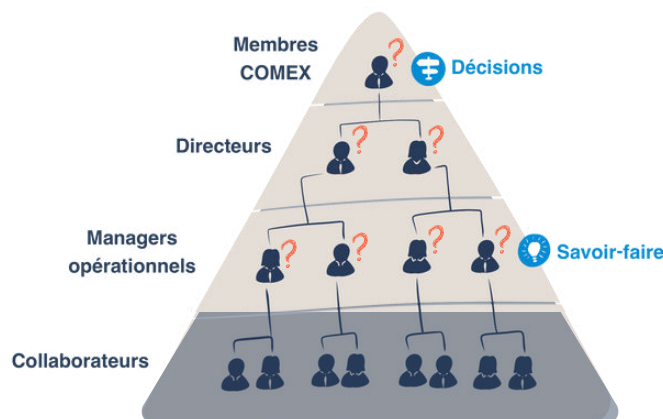
Deuxième épisode aujourd’hui sur les nouveaux rôles que vont avoir les chefs à l’avenir dans les organisations en mode produit.

Mais que deviennent les chefs dans une organisation en mode produit ?

Moins de chefs. La sentence est brutale. Dans une entreprise agile, où, comme nous l’avons vu dans l’article précédent, les équipes sont autonomes et responsabilisées, les managers perdent une bonne partie de leur raison d’être opérationnelle.

Comment faire alors pour “recycler” ces postes sans équipe, qui plus est dans un contexte réglementaire français plus rigide que ce que l’on peut connaître ailleurs ? C’est ce que nous allons voir dans cet article.

5 min de lecture



Que devient le Top Management ?

À ce stade, une distinction s'impose. Commençons par le Top Management. Dans un modèle en mode produit, il y a moins de managers... mais il y a encore des managers ! "Pas d'entreprise agile sans leaders dans les équipes, sans leaders aux postes clés, et notamment en animation d'équipes autonomes", écrit à raison mon collègue Ludovic Marty, Managing Director chez Tasmane dans son [Position Paper](#) sur le sujet.

Leur poste reste mais leur rôle change. Voici en résumé le costume qu'ils doivent endosser dans ce nouveau contexte :

● Transmettre la vision

Sans vision, des équipes autonomes peuvent rapidement partir dans tous les sens, sans aucune cohérence globale ni priorisation claire. Les leaders de ce type d'organisation doivent ainsi indiquer le cap stratégique que doit prendre l'entreprise d'ici les prochaines années. Mais aussi transmettre régulièrement leur enthousiasme aux équipes afin de les motiver à s'y rendre !

● Poser le cadre

Ce point est grandement lié au précédent mais va au-delà. Les leaders d'une organisation en mode produit sont les garants de l'alignement des équipes. De part la vision, comme nous venons de le mentionner.



Mais également grâce à la mise à disposition de ressources au service des équipes pour qu'elles puissent atteindre les objectifs fixés. Exemple concret : les managers doivent s'assurer que les équipes mesurent correctement leur performance (vélocité, productivité etc.) et qu'elles sont ainsi en capacité de s'améliorer progressivement.

En résumé, les leaders sont des animateurs et orchestrateurs dont l'influence est indirecte sur l'opérationnel : ils font confiance aux équipes pour qu'elles trouvent les solutions aux problèmes posés, en fixant elles-mêmes leur propre modus operandi.

Que deviennent les managers intermédiaires ?

Passons désormais au middle management, les postes en réalité les plus impactés par ces nouveaux modes d'organisation. Chez Tasmane, nous avons établi trois cheminements possibles dans ces cas de figure.

● La voie du mentoring

progresser. On parle ici de "Servant Leader". L'idée est d'aider ces dernières à devenir vraiment autonomes en les faisant monter en compétences.

Ce mentoring peut porter soit sur l'excellence opérationnelle. Que cela soit par exemple sur les pratiques de delivery, sur l'alignement de la stratégie ou la diffusion des bonnes pratiques.

Soit sur du mentoring "managérial", pour faire travailler la posture des leaders de l'équipe.



La voie de l'expertise

Deuxième possibilité : devenir expert ou experte. Une filière sous-estimée en France mais pourtant extrêmement utile pour une équipe et heureusement en train d'émerger progressivement dans les entreprises.

Souvent en effet, les managers intermédiaires arrivent à ces niveaux de responsabilité car ils sont bons dans leur travail et qu'il faut trouver une façon de les récompenser afin de les garder... faute de disposer d'un parcours carrière qui valorise l'expertise, autant d'un point de vue du statut que de la rémunération !

Ce qui peut se traduire par des personnes qui ne sont plus à leur place, qui font du micro-management pour garder leur lien avec le terrain ou dont l'expertise s'appauvrit, sans les moyens adéquats pour l'entretenir et la renouveler.

Une organisation en mode produit est une opportunité pour valoriser la qualité de ces potentiels sous-exploités. D'autant que ces profils Senior, aussi appelés contributeurs individuels (IC, individual contributor) apportent une valeur ajoutée bien souvent déterminante à des projets : résolution de problèmes complexes, transmission de savoir sur une expertise poussée technique ou métier, lancement de nouveaux produits...

La voie de l'animation de communautés

Enfin, la troisième potentialité : l'animation de communautés. La transversalité est une notion difficile mais cruciale à appréhender pour une organisation en mode produit. La réussite en la matière passe souvent par des fonctions dédiées qui font en sorte de briser les barrières entre les équipes autonomes.



De la sorte, ces communautés métier (appelées parfois Practices ou Chapters) peuvent partager leurs bonnes pratiques ou leurs enjeux de ressources (staffing, outils, RH...). Autrement dit, ce rôle sert à mettre de l'huile dans les rouages quand l'organisation est composée de multiples entités.

Voici, dans les grandes lignes, quelques possibilités d'évolution pour ces managers intermédiaires. Mais il est possible de trouver d'autres solutions créatives en fonction des spécificités de son contexte d'entreprise.

Prenons par exemple cette grande enseigne française que nous avons accompagnée il y a quelque temps. Nous avons imaginé la mise en place d'équipes autonomes, d'une personne "responsable" et... d'une personne "challenger", généralement chef d'une autre Business Unit.

Son objectif ? Remettre en question les idées de l'équipe à l'aune de sa vision métier. Autrement dit, les chefs deviennent des ambassadeurs de points de vue. Le marketing va challenger la finance, l'IT va challenger les achats et ainsi de suite. Ceci afin d'accroître l'alignement de l'ensemble de la structure et de créer des synergies, au-delà des silos des différents services.

De quoi finir par une note rassurante : ce n'est pas parce que les nouveaux modes d'organisation requièrent moins de managers que ces personnes n'y ont plus leur place.

Comme dans un mouvement de destruction créatrice, ce passage au mode produit condamne certains rôles devenus caducs mais en invente d'autres, nécessaires au bon fonctionnement d'une structure en réseau. Le chemin vers l'entreprise agile passe par la culture de l'agilité... y compris pour les métiers !



Pour aller plus loin, nous vous invitons, dans ce 3e et dernier épisode de notre série, à consulter le livre blanc de Ludovic Marty qui approfondit encore plus le sujet.

À retenir en résumé :

Dans une organisation en mode produit, les leaders sont toujours essentiels pour transmettre la vision et poser le cadre...

... mais la fonction du management intermédiaire est clairement remise en question.

Ces derniers peuvent retrouver des missions prépondérantes en suivant la voie du mentoring, de l'expertise ou de l'animation de communautés



N'hésitez pas à adresser vos remarques ou commentaires à
agility-and-product-management@tasmane.com

À PROPOS DE TASMANE

Tasmane est un cabinet indépendant de conseil en stratégies et transformations, né il y a 20 ans au cœur de la révolution digitale. De la stratégie à la mise en œuvre, nos équipes pluridisciplinaires de haut niveau et nos filiales spécialisées **DFC** et **CognAut** accompagnent les Directions générales, Directions des Systèmes d'Information, Directions Marketing et Opérations des grandes entreprises et acteurs publics. Nous activons 4 leviers de changement : exploiter pleinement le potentiel des données et systèmes d'informations, agiliser les gouvernances et organisations, optimiser les chaînes de valeurs, les architectures et l'approche produit, adapter la posture des managers. En ligne de mire : des entreprises et acteurs publics affûtés face aux attentes de leurs publics, capables de prendre un temps d'avance.

Chiffres clés

334

Missions

60

Clients

70

Consultants

16,7

M€ CA

