

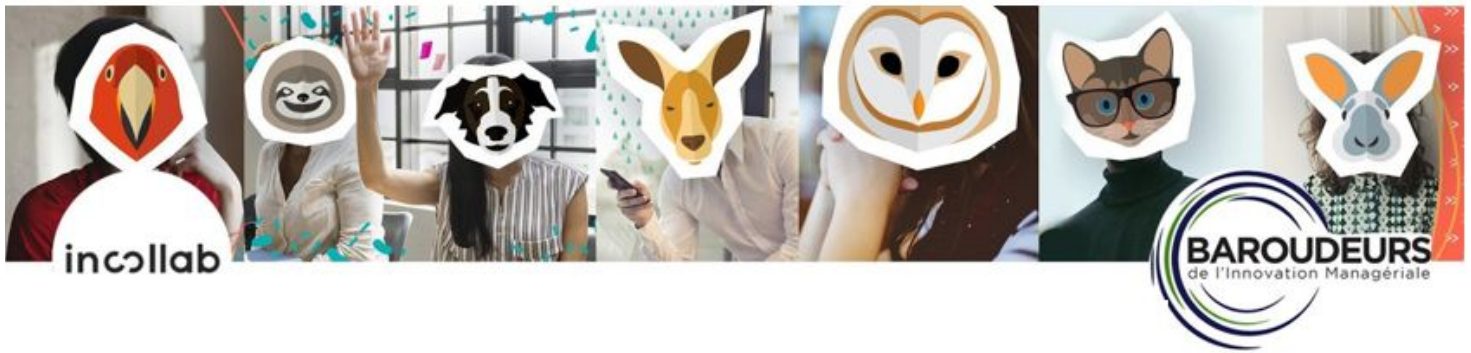
**incollab** accompagne Caroline et Claire dans leur tour du monde.  
Notre objectif : découvrir aux quatre coins du globe de nouvelles pratiques managériales pour faire bouger les lignes du management. Managers, collaborateurs, coachs, consultants, RH, embarquez avec nous !



## **ANZ : Appliquer la méthode agile à un mastodonte de 60 000 employés**

*Nous avons été reçues par Aman Singh, coach en agilité dans les locaux d'ANZ situés en plein cœur du CBD (Central Business District) de Sydney. ANZ est la 3ème banque d'Australie et la 1ère de Nouvelle Zélande. Nous étions intriguées de découvrir cette entreprise qui fait partie du classement des Great Place to Work australiennes. L'entreprise compte 60 000 employés, dont 22 000 à Sydney. Aman Singh est coach en agilité depuis 10 ans et il travaille pour ANZ depuis maintenant plus de 2 ans et fait partie d'une équipe de 110 coachs en agilité qui ont aidé à la transformation totale du management de l'entreprise.*





## Transformer la culture de l'entreprise pour appliquer la méthode agile

***La transformation de sa culture est l'une des choses les plus difficiles qu'une entreprise puisse faire.***

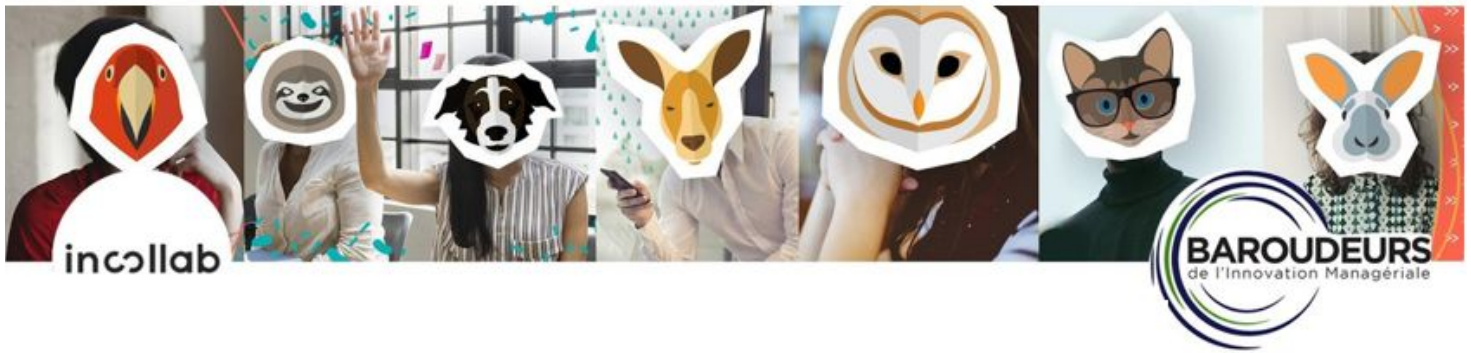
Aman Singh nous explique qu'il y a maintenant plus de deux ans le PDG d'ANZ, **Shayne Elliott**, s'est posé la question : comment une entreprise peut-elle **défaire 180 ans de traditions managériales** ? Pour lui le changement devait être radical. « *Si vous voulez changer quelque chose comme la culture de l'entreprise qui est quelque chose de si enracinée, il faut être radical dans son ambition, il faut être audacieux et Shayne Elliott est vraiment quelqu'un qui incarne ce changement.* » nous confie Aman.

***Décider du changement radical du management de l'entreprise pour améliorer sa rapidité.***

« ***La rapidité de l'entreprise a toujours été la source d'un avantage concurrentiel dans notre industrie. Mais, la banque était habituée à créer un nouveau produit tous les 6 mois, or le vieux monde changeait très vite autour de nous et Shayne Elliott souhaitait rendre la banque audacieusement différente. De plus avec l'arrivée massive de l'utilisation des nouvelles technologies dans le secteur bancaire, des concurrents proposaient des nouveaux produits toutes les deux semaines et les banques traditionnelles se sont alors retrouvées dépassées.*** » nous confie Aman Singh. Même si ce dernier nous assure que **rien n'a fondamentalement changé sur ce qu'ils font en tant que banque**, ce dernier nous explique qu'avant la banque avait seulement besoin **d'employés qui travaillaient dans un esprit de croissance, d'employés qui peuvent sentir le monde qui les entoure**, comprendre le changement et avoir une idée de ce que les clients souhaitent pour l'avenir et **des nouvelles technologies** pour pouvoir faire les choses à un rythme soutenu. **Il manquait cependant quelque chose qui permettait de réunir le tout.**

***Le choix de la méthode agile***

« *Shayne Elliott s'est alors intéressé à la transformation managériale d'ING qui est le leader de la méthode agile dans le secteur bancaire. Et tout est devenu plus clair, ce qui manquait c'était une nouvelle façon de manager l'entreprise.* » nous confie Aman Singh. « *ANZ n'a pas choisi d'être agile pour l'agilité. Nous essayons d'accroître notre vitesse de mise en marché, notre proposition de valeur pour les clients et de créer un environnement plus attrayant pour les employés* ». En effet, **sous la pression de réduire les coûts et**



**les effectifs, ANZ a cherché de nouvelles façons de travailler** pour accroître son efficacité. Le passage à l'agilité chez ANZ consiste tout d'abord à réduire la bureaucratie massive au sein de la banque et à **introduire un nouveau niveau de responsabilité pour les employés** en utilisant des éléments du « playbook agile » comme les sprints et des cycles de projet de travail.

### ***Faire accepter le changement à tous***

« Chez ANZ, il était entendu que nous devons changer en tant qu'entreprise et en tant qu'industrie, alors les employés étaient prêts à le faire. Je dirais même qu'ils étaient en quelque sorte reconnaissants. » nous confie Aman Singh. Il continue en nous expliquant qu'ANZ a consacré énormément de temps et d'efforts à **la transparence totale**. Les coachs répondaient honnêtement aux questions en n'hésitant pas à dire qu'ils ne savaient pas, qu'ils ne connaissaient pas les réponses et qu'ils ne savaient pas comment cela allait fonctionner ni à quoi cela allait ressembler. Mais pour ANZ, **il fallait tout changer pour que les employés changent leurs habitudes**.

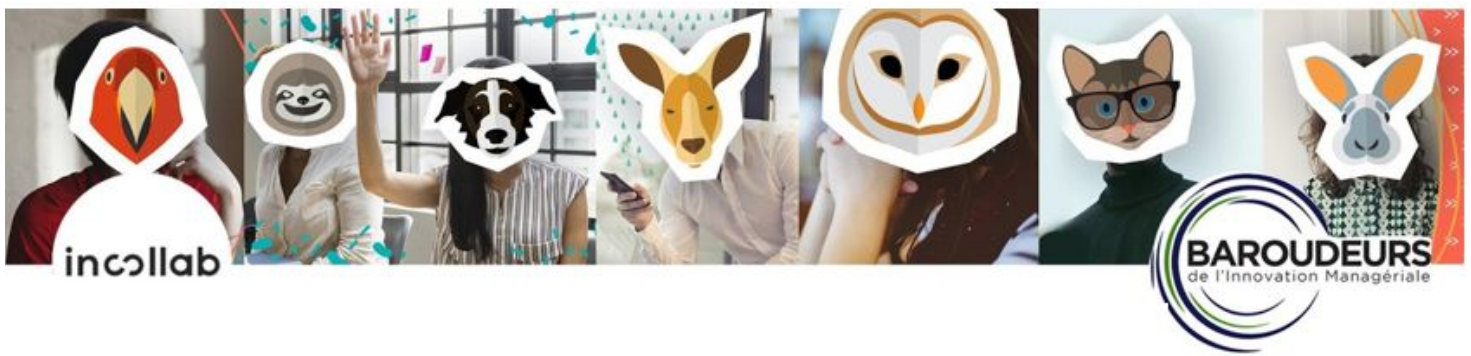
### **Comment se traduit au quotidien la méthode agile au sein d'ANZ ?**

#### ***Repenser l'organisation de l'entreprise***

**Une grande partie de l'agilité consiste à éliminer une partie de la hiérarchie**, notamment le rôle de cadre intermédiaire. La méthode agile pour ANZ est d'abord une façon de penser en se concentrant sur les besoins de ses clients et en regardant ses méthodes de fonctionnement afin de les optimiser et ainsi délivrer de la valeur aux employés le plus vite possible. Toutefois, **le fait d'éliminer des échelons de la hiérarchie ne signifie pas que l'organisation tente de devenir plate**, Aman Singh nous confie d'ailleurs qu'elle ne le sera jamais : « Dans une entreprise de cette taille, avoir une hiérarchie plate est impossible à partir du moment où elle rencontre 3 types de pression : la pression des investisseurs, la pression des coûts et la pression légale. »

#### ***Une organisation en tribus***

La transition managériale d'ANZ a été faite par étapes. La banque a identifié un certain nombre de tribus en fonction de ses différents services. Puis **chaque employé a alors choisi sa tribu et son chef de tribu**. « Le PDG voulait un processus libérateur, respectueux et efficace de travailler. Ce processus est le contraire de l'expérience de la cour d'école que nous avons tous connu où les capitaines choisissent tour à tour les



*membres de leur équipe. »* explique Aman Singh. Chez ANZ, une tribu est une unité de business qui forme une chaîne de valeur entière. Il y a environ 150 personnes par tribu. Les chefs de tribu sont essentiels, **il n'y a pas d'équipe vraiment auto-gérée**, *« Dans la littérature agile pourquoi pas, mais en réalité si tu donnes 100% d'autonomie aux équipes rien n'est fait. »* continue Aman Singh.

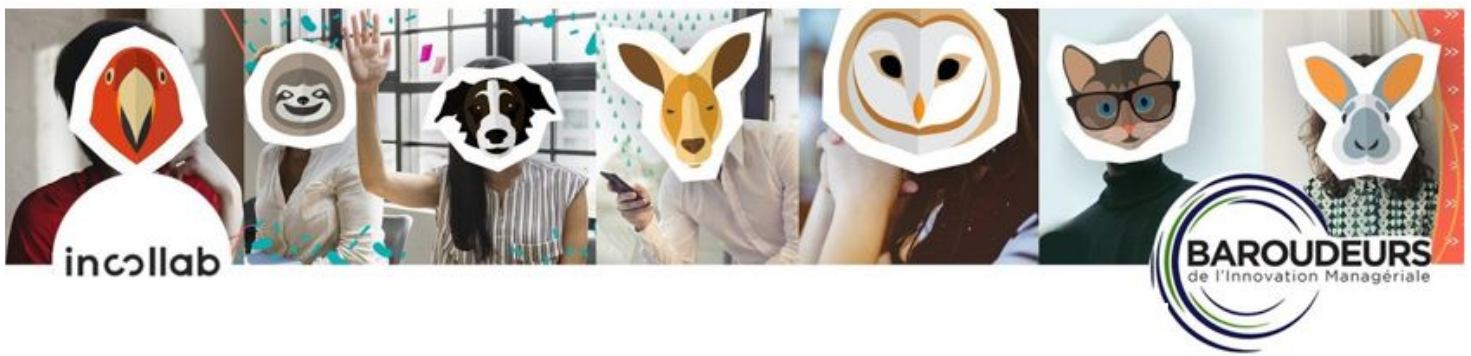
Parmi les changements que les employés ont aussi dû intégrer, il y a le remplacement des réunions habituelles par des « cérémonies » entre tribus. Chaque tribu a également fait **un contrat dans lequel ils décident ensemble de toutes les règles** ce qui limite très largement les conflits au sein des tribus. Toutefois des conflits peuvent apparaître entre les tribus et ils sont dans ce cas réglés par les supérieurs hiérarchiques, *« D'où l'intérêt aussi d'avoir une hiérarchie et de ne pas être totalement plat. »* affirme Aman Singh.

### ***Continuer à évoluer dans une entreprise qui aplanit sa hiérarchie***

*« Lorsque l'entreprise a annoncé qu'elle allait appliquer la méthode agile, les employés se sont à juste titre demandés à quoi aller ressembler leur chemin de carrière dans cette nouvelle organisation qui n'a plus d'échelons clairement déterminés à gravir. Il est certain que ce changement a fait exploser pour beaucoup ce qu'ils pensaient être un cheminement de carrière classique au sein d'une banque. »* explique Aman Singh. Mais **chez ANZ il existe encore une hiérarchie, il y a encore des occasions de grimper dans la hiérarchie** en devenant tout d'abord chef de chapitre, puis chef de tribu et enfin d'intégrer l'équipe qui chapote toutes les tribus. **Il y a aussi plus d'occasions d'occuper plusieurs fonctions en même temps, d'essayer de nouvelles choses et de construire sa carrière en suivant plusieurs perspectives.** Cette nouvelle organisation a aussi permis de **transformer les managers en leaders**. Les chefs de tribu sont choisis par le reste de la tribu, ils se sentent plus légitimes, plus respectés.

### ***Repenser le processus de recrutement***

Cette nouvelle organisation de l'entreprise a aussi nécessité le fait de devoir repenser le processus de recrutement. En effet **l'entreprise a changé la façon dont les employés travaillent mais aussi la façon dont elle les évalue. L'état d'esprit est à présent plus important que l'expérience.** Lors du processus de recrutement ce qui intéresse les recruteurs ce n'est plus ce que les gens ont écrit sur leur CV mais **s'ils aiment les défis, s'ils acceptent le changement, s'ils arrivent à collaborer et s'ils apprennent de leurs erreurs.** *« Nous avons donc dû remanier complètement la façon dont nous les*



*interrogions et nous continuons à l'adapter même encore maintenant. »* explique Aman Singh. Les employés travaillent en open space et **le système des tribus a aussi limité le télé-travail** ce qui influe également sur le choix des personnes à recruter. *« Avant nous étions peut-être plus flexibles, les gens pouvaient travailler depuis chez eux, c'est toujours le cas mais nous essayons de limiter cela car pour le bon fonctionnement des tribus il est essentiel que les employés travaillent tous ensemble, qu'il y ait un lien humain entre eux. »*

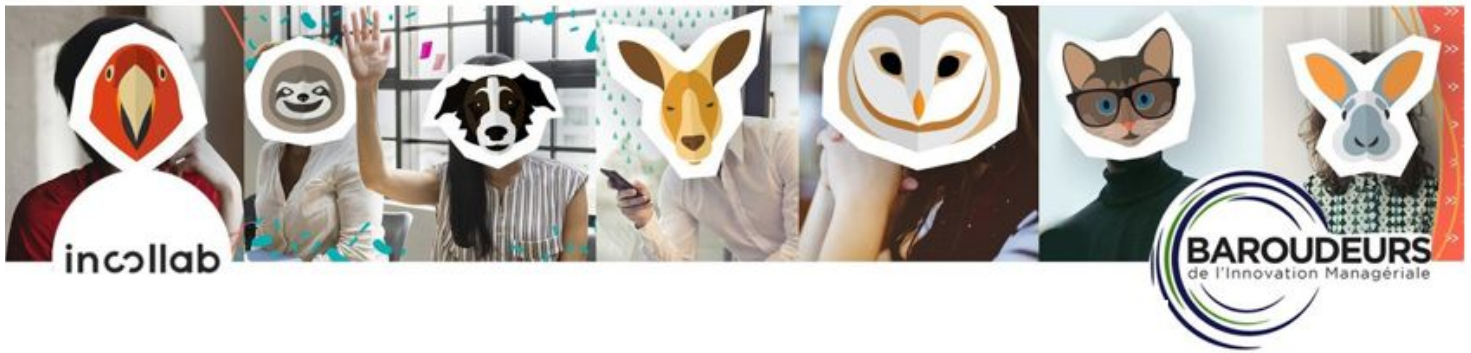


*La vue du bureau du chef de la tribu Mercury, les chefs de tribu sont situés dans un coin de l'open space.*

### ***Un changement bien accepté ?***

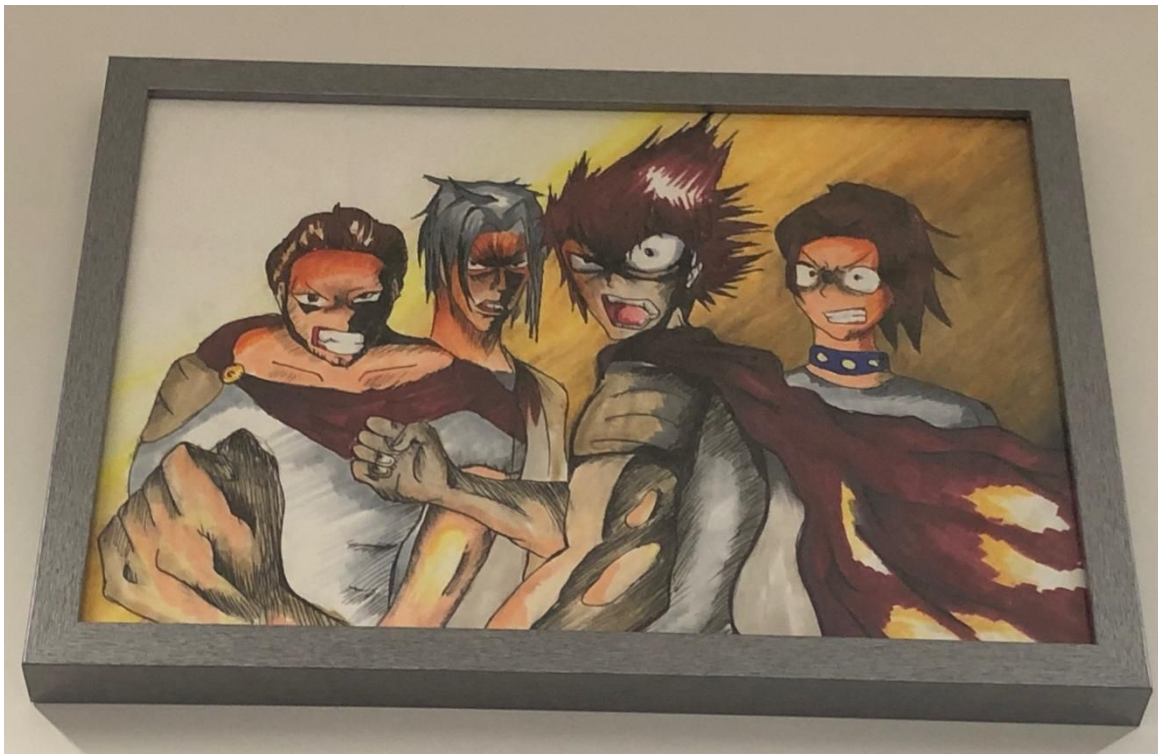
Avec ce changement radical de toute l'organisation de l'entreprise, nous étions curieuses de savoir comment cette transformation avait été reçue. Pour Aman Singh, le changement parfait n'existe pas, **le niveau de satisfaction total n'existe pas, mais cela ne veut pas dire que les employés n'acceptent pas le changement.** *« Nous ne cherchons pas à ce que tous les employés soient contents du changement, nous essayons de leur expliquer au mieux les raisons du changement. Nous avons changé l'organisation pour gagner en rapidité et non pour rendre les gens heureux. C'est la réalité du coaching, on ne promet*

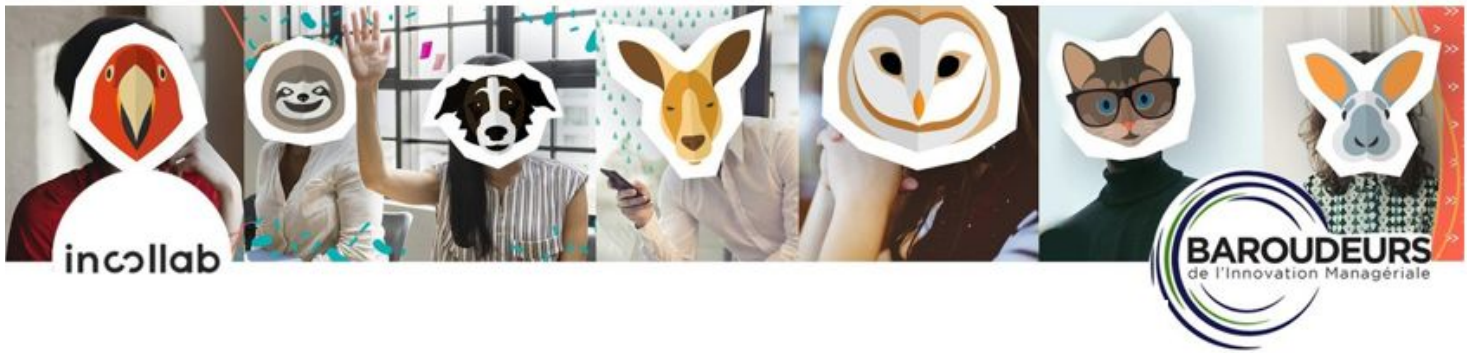




*pas le bonheur, on essaie de nouvelles techniques pour gagner en productivité et en compétitivité.* » explique Aman Singh. Après deux ans de changement, ANZ a fêté son passage à la méthode agile avec des cupcakes arborant les noms des tribus. Les employés semblent s'être bien adaptés et **ils s'identifient à leurs tribus** dont les noms sont par exemple : Avengers, Mercury, Moonlight, Bridge... **Chaque tribu a son logo et sa salle de réunion décorée en fonction des caractéristiques de la tribu.**

*Un exemple de logo de la tribu des Spartiates.*





## Notre ressenti :

- **Retrouver une culture occidentale du travail**

Après avoir découvert de nouvelles cultures de management en Israël, Inde et Indonésie nous retrouvons en Australie un management plus occidental et anglo-saxon similaire probablement à celui que nous allons rencontrer au Canada et aux États-Unis. Nous pouvons à présent comparer la culture asiatique du management où les employés font généralement toute leur carrière au sein de même entreprise tandis qu'en Australie les contrats sont relativement courts, beaucoup d'employés sont payés à la semaine.

- **Sydney une ville de working holidays**

La flexibilité des employés fait de Sydney une ville connue pour le « working holidays ». Les personnes pratiquant le « working holidays » ont entre 18 et 35 ans et viennent des quatre coins du globe pour occuper des emplois dans le tourisme, la construction, le déménagement, le transport pendant quelques mois.

