



FASTWORKS



Diffuser la culture start-up dans un grand groupe

La révolution Fastworks en marche

Depuis 2012, GE a révolutionné ses modes de fonctionnement au niveau global. Tout a commencé avec l'ambition de Jack Welch, CEO du groupe, de diffuser dans l'entreprise les principes du lean management pour encourager la créativité et l'innovation chez les collaborateurs dans un contexte marqué par la recherche d'optimisation et réduction des coûts internes sur des marchés concurrentiels.

Depuis 2013-2014, une réflexion a été amorcée pour prolonger la transformation du groupe. En partenariat avec Eric Ries, fondateur de la méthode lean startup, le groupe a créé le programme Fastworks pour appliquer les méthodes agiles à tous les domaines de l'entreprise, qu'il s'agisse des fonctions support, commerciales et productives. Dans un premier temps, Fastworks a été déployé à une échelle réduite, avant d'être déployé à l'ensemble du groupe.

Fastworks n'est pas un programme d'intrapreneuriat. Il s'agit plutôt d'une révolution dans la gestion des projets d'entreprise. Mais la méthode a permis aux logiques d'innovation ascendantes de se répandre. À côté des logiques d'innovation top-down (définition d'une roadmap par le top management), des logiques bottom-up (les idées émanent d'équipes opérationnelles qui peuvent tenter de faire remonter leurs idées au plus haut niveau) apparaissent. Les salariés ont ainsi la possibilité de soumettre à la hiérarchie un Proof Of Concept pour démontrer la validité du projet et son intérêt économique pour le groupe en matière de réduction et d'optimisation des coûts.

Fastworks, un outil pour diffuser le travail en mode start-up

Dans le groupe, Fastworks a représenté « *une tornade méthodologique interne* », selon l'expression d'Eric Hansen, Digital Senior Program Manager chez GE Digital. La méthode s'est révélée nouvelle, perturbante et changeante. Elle a en effet forcé toutes les équipes à se mettre en mode projet et start-up : à chaque nouvelle itération, les chefs de projet doivent faire valider leur proposition de valeur par un jury qui décide de l'attribution d'un budget pour poursuivre.

Concrètement, à partir d'une problématique, plusieurs scénarii sont identifiés, et une étude de faisabilité est réalisée. À partir de là, le scénario le plus adapté est retenu. Pour aboutir à cette solution, le projet est découpé en plusieurs phases dont le résultat est l'élaboration d'un Minimum Viable Product (MVP). Chaque MVP est un sous-projet en lui-même et dispose de son propre budget. À la fin de chaque phase, qui dure en moyenne entre deux et quatre mois, le MVP est soumis à un comité de sélection, le growth board, qui donne un avis qui conditionne le passage à la phase suivante et l'accès à un budget. De fait, en fin de phase, trois possibilités s'offrent à l'équipe projet : poursuite / arrêt / pivot.

Cette méthode a suscité de nombreuses résistances, car elle engendre de nombreuses transformations pour les collaborateurs et chefs de projet pour qui l'accès au budget se complexifie : il est conditionnel et phasé, ce qui crée une nouvelle pression sur l'ensemble des parties prenantes. Du point de vue du groupe en revanche, Fastworks permet d'arrêter plus facilement un projet sur la base de son avancement et du respect des objectifs fixés.