

to be best in
point of view.
Sociology [sa
science of soc
structure of
man soci

LIVRE BLANC
**SOCIOLOGIE
DE L'AGILITÉ**

Ce livre blanc a été rédigé dans le cadre de la commission sociologie du Think Tank NXU.

Les rédacteurs de ce livre blanc sont :

Claudine BLANQUIER et Catherine RICHARD-CONTREMOULINS

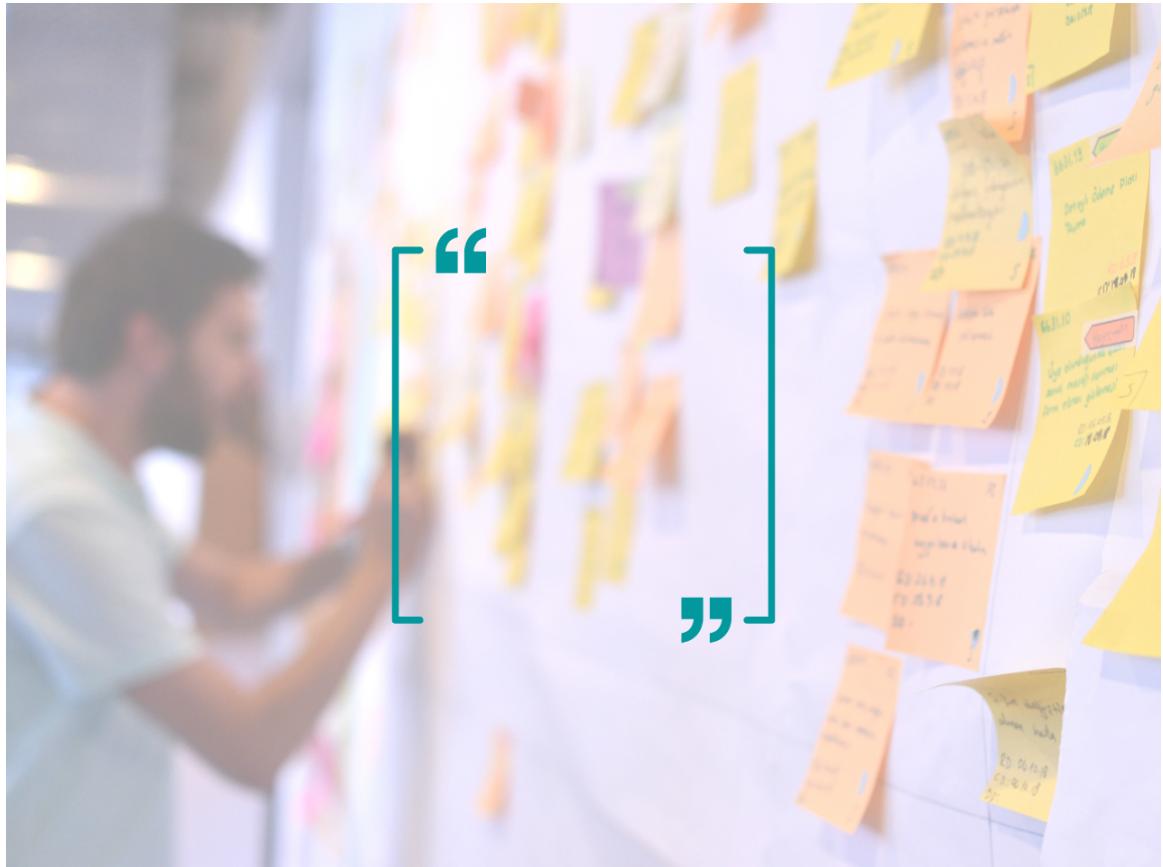
avec la participation de

- Christelle BOUDET
- Elvire PROCHILO
- Bruno LOIRET
- Laurent PECKRE

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| Aux Origines | 4 |
| Fin 19ième début 20ième siècle : Taylorisme et Fordisme | 5 |
| Les années 20 : vers la gestion de la qualité | 6 |
| Les années 30 : chasse aux gaspillages avec le Toyota Production System (TPS) | 6 |
| Les années 50 : Deming et sa roue | 7 |
| Les années 80 : vers le modèle en Spirale, le début de l'itération | 8 |
| Les années 90 : l'apparition du LEAN suite du TPS | 9 |
| Vers les années 2000 : la prépondérance des cycles en cascades | 10 |
| A partir de 2001 : Le Manifeste Agile ancre la démarche Agile | 11 |
| En parallèle dans les années 2000 : l'expérience utilisateur au cœur du système | 12 |
| Les années 2010 : L'Agile moderne | 14 |
| 2015 : l'agilité à l'échelle | 15 |
| Et maintenant | 16 |
| | |
| Vers ou Pour l'agilité ? | 17 |
| Pourquoi être agile ? | 17 |
| Mais quel en est le résultat ? | 18 |
| Intelligence collective | 18 |
| Une démarche marketing ? | 19 |
| L'équilibre de l'agilité | 19 |
| Éviter les pièges classiques | 22 |
| Que retenir ... | 23 |
| | |
| Quels changements pour l'agilité ? | 24 |
| La posture du dirigeant dans son entreprise | 24 |
| Pour le management | 26 |
| Pour les salariés | 28 |
| Globalement pour tous les acteurs | 28 |
| Que retenir ... | 29 |
| | |
| Vers le futur de l'agilité | 30 |
| Vers l'agilité de toute l'entreprise | 30 |
| L'humain au coeur de l'agilité | 32 |
| Le futur des pratiques agile | 33 |
| L'intelligence artificielle au service de l'agilité | 35 |
| Que retenir | 36 |
| | |
| BIBLIOGRAPHIE | 37 |

AUX ORIGINES



Le mot “Agilité”, dans un dictionnaire, se rapporte à la légèreté, souplesse dans les mouvements du corps ou Vivacité intellectuelle ou Qualité de ce qui est agile ou enfin habileté à changer rapidement la position de son corps.

Dès que ce mot s’applique à l’entreprise, nous avons une complexification des approches et du sens. Nous allons à travers ce document essayer d’en démêler le fondement.

L’Agilité s’inscrit dans une démarche initiée depuis plus de vingt ans, s’inspirant de toutes les avancées organisationnelles, managériales et techniques, et essayant de trouver des solutions de production face à un marché changeant et des systèmes complexes.

Il est courant de penser que l’agilité serait née en 2001 avec la publication du fameux Manifeste Agile, ou, encore qu’elle ne désigne que des cadres de travail pour le développement de logiciel. Pour comprendre ce qu’est l’agilité (et ce qu’elle n’est pas), il est nécessaire de comprendre ses origines.

Abordons donc l’histoire de la construction de ce concept qui révolutionne la sociologie des organisations.

Fin 19ième début 20ième siècle : Taylorisme et Fordisme ...

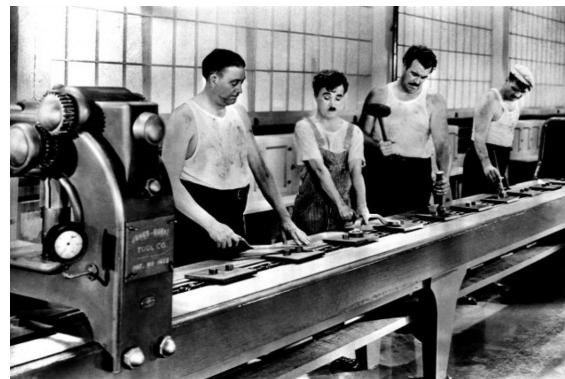
Si l'agilité se démocratise dans les entreprises depuis les années 80, ses prémisses remontent au début du XXème siècle avec les différentes révolutions Industrielles qui vont bouleverser l'organisation du travail.

Le **Taylorisme** est une organisation du travail théorisée par l'ingénieur américain Frederick W. Taylor à partir des années 1880.

Pour l'illustrer, nous avons tous en tête la célèbre image de Charlie Chaplin sur sa chaîne de montage dans les Temps Modernes :

- La production est découpée en micro-tâches simples confiées à un ouvrier spécialisé.
- Une organisation verticale du travail, en silo : les ingénieurs pensent le travail et les ouvriers doivent l'exécuter conformément aux instructions et à la formation que les premiers leur fournissent.

Figure 1 - Extrait film Temps Moderne



A partir de 1908, Henry Ford introduit de nouveaux principes pour constituer ce que l'on appelle le **Fordisme** avec la prise en compte de l'homme au travail :

- Partager une vision commune rend les travailleurs plus impliqués et donc plus productifs
- Augmenter les salaires de base en les indexant sur la production augmente le pouvoir d'achat des salariés : ainsi, ils peuvent acheter les voitures qu'ils construisent devenant ambassadeurs de la marque.
- Concevoir et construire des voitures faciles à entretenir et à conduire, qui soient adaptées aux contraintes et aux besoins des consommateurs augmente les ventes

Figure 2 - Henry Ford



L'ensemble de ces approches est basé sur la définition des activités sous forme de processus applicables par les salariés (étudier par des cadres de l'entreprise) avec un contrôle conséquent des résultats. La motivation des salariés passe par des notions de primes et de rétribution sur résultat.

Les années 20 : vers la gestion de la qualité ...

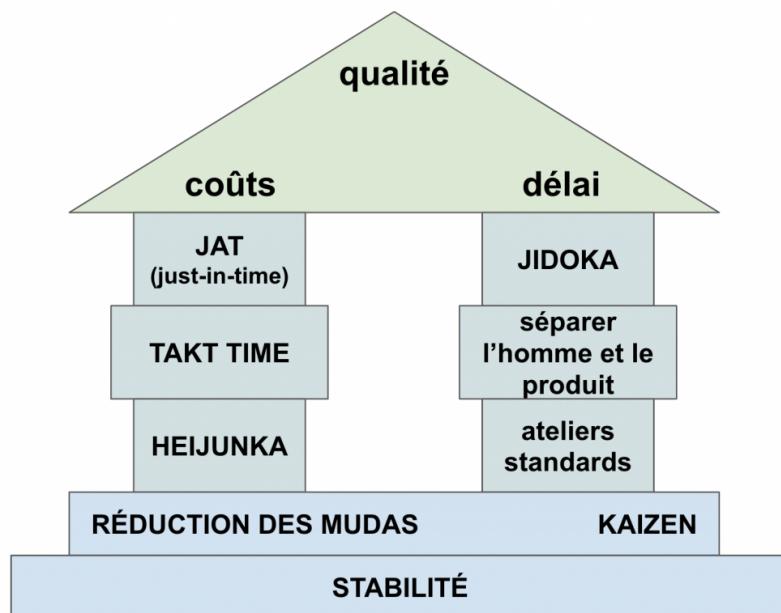
A force de scruter les résultats des process, dans les années 1920, les entreprises se sont intéressées à la **gestion de la qualité** sous deux angles :

- 1.La qualité pour l'utilisateur : c'est-à-dire le respect et la satisfaction des besoins utilisateurs. Ceci étant à considérer comme créateur de valeur pour l'entreprise dont le but est d'augmenter les recettes.
- 2.La qualité de la réalisation : c'est à dire le fait d'être sans défauts, ni erreurs, pouvant causer une charge supplémentaire de travail. Ceci vise davantage la productivité des équipes et tend à diminuer les gaspillages et les coûts liés à un trop grand nombre d'anomalies.

Les années 30 : chasse aux gaspillages avec le Toyota Production System (TPS) ...

C'est au Japon, avec la famille Toyota que l'agilité trouve un de ses premiers fondements avec la création en 1937 de la Toyota Motor Corporation. Après la Seconde Guerre mondiale, l'usine automobile doit faire face à un manque de liquidité, d'espace d'entreposage et de ressources naturelles.

Figure 3 - Toyota Production System



Cherchant l'élimination du gaspillage du cycle de fabrication (et donc faire des économies), la famille Toyota met au point le Toyota Production System (TPS), un système permettant de produire en temps réel, en fonction de la demande client, donc sans production excessive...

Ce que les Américains appelleront le Lean Manufacturing, littéralement la fabrication maigre, sans gras.

Le TPS pose alors les grands principes de l'agilité en introduisant notamment :

- Une culture de l'amélioration en continu et d'autonomisation des salariés (le kaizen),
- L'étiquetage (kanban) pour la gestion des pièces à produire ou à livrer et éviter ainsi le gaspillage,
- L'adaptation face au changement,
- Le respect des salariés,
- La force du travail d'équipe,
- L'importance d'une philosophie à long terme plutôt que les objectifs financiers à court terme.

Toyota poursuit ainsi l'idée de la prise en compte du collaborateur :

« Construire des gens avant de construire des voitures ».

L'approche sociologique de l'agilité vient de naître.

Les années 50 : Deming et sa roue ...

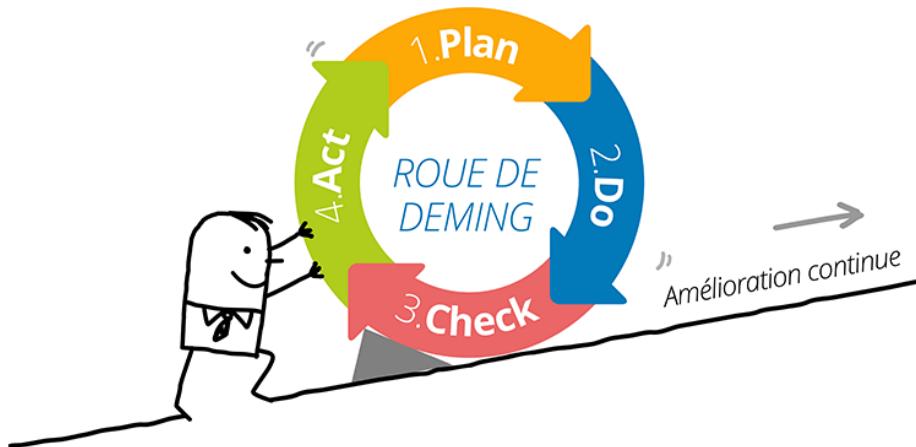
C'est à cette époque que l'on voit apparaître le concept de Plan Do Check Act qui est basé sur la méthode scientifique, développée à partir des travaux de Francis Bacon (*Novum Organum*, 1620).

La méthode scientifique peut être écrite comme « hypothèse-expérience-évaluation » ou comme « plan-faire-vérifier ».

Walter A. Shewhart a décrit la fabrication sous « contrôle » comme un processus en trois étapes de spécification, production et inspection. Il a également spécifiquement relié ceci à la méthode scientifique d'hypothèse, expérience et évaluation.

Dans les années 50 le PDCA a été rendu populaire par W. Edwards Deming qui a donné le nom à cette ROUE de DEMING, qui est considéré par beaucoup comme le père du contrôle de qualité moderne.

Figure 4 - Roue de Deming



La roue de Deming est un processus d'amélioration de la qualité en 4 étapes simples qui sont PDCA (planifier-faire-vérifier-agir ou planifier-faire-vérifierajuster), en anglais plan do check act).

Une autre version de ce cycle PDCA est OPDCA : le « O » ajouté est synonyme d'observation. Cet accent mis sur l'observation et l'état actuel a une incidence sur la fabrication sans gaspillage et le système de production de Toyota.

Une autre approche actuelle est le PDSA avec le "S" pour Study, analyser des data pour mieux comprendre le système.

Les itérations multiples de la roue de Deming sont répétées jusqu'à ce que le problème soit résolu.

On pressent ici le début de la démarche Agile...

Les premiers agilistes ont retenus de la roue de Deming plusieurs notions :

1. Le principe de fonctionnement en itération, ce qui a donné les **Sprints**.
2. La mise en place de l'amélioration continue, ce qui a donné une cérémonie récurrente pour l'amélioration continue que l'on appelle la **Rétrospective**.
3. La définition de mesures de performance, ce qui a donné la **Vélocité** pour mesurer la prédictibilité et le rendement moyen des équipes.

L'objectif sociologique de Deming est aussi de transformer le management des équipes par l'introduction d'une philosophie moderne:

- Vision à long terme
- Motivation intrinsèque des équipes
- Coopération
- Droit à l'erreur
- Leadership
- Suppression de la direction par objectifs
- Développement de l'innovation
- Formation de tous les membres de l'entreprise
- Satisfaction au travail

Les années 80 : vers le modèle en Spirale, le début de l'itération ...

En 1988, Barry Boehm tente de répondre aux problèmes identifiés sur le cycle en Cascade de délais trop importants et de manque d'adaptation en proposant une approche évolutive, le modèle en spirale.

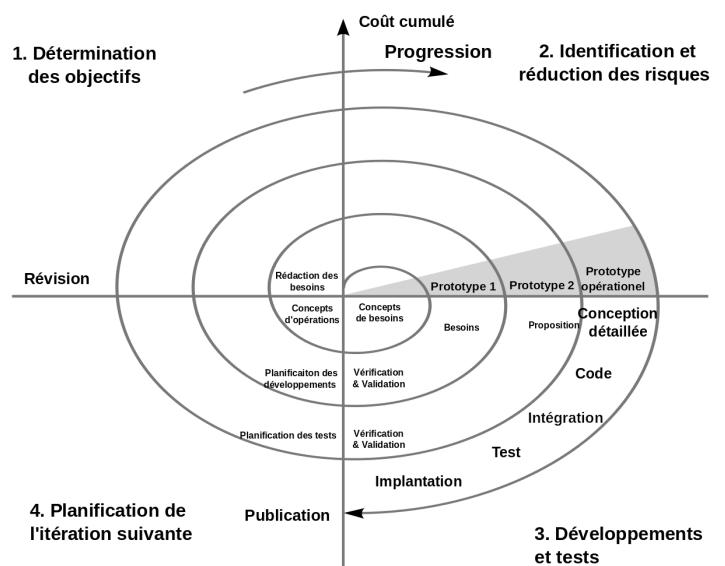


Figure 5 - Modèle en spirale

Cette approche basée sur du prototypage est réalisée de manière itérative et incrémentale en quatres étapes :

1. Définition des objectifs : On part de l'expression des besoins et on identifie les risques potentiels liés à la conception
2. Identification et résolution des risques : La conception est lancée sous forme de prototypes et on explore les différentes zones d'incertitudes.
3. Développement et tests : L'implémentation démarre sur un périmètre étendu et une validation est réalisée de manière continue.
4. Planification de l'itération suivante : Une inspection des résultats est réalisée pour déterminer le plan d'action de la prochaine itération

Les années 90 : l'apparition du LEAN suite du TPS ...

En 1990, James Womack et Daniel Jones inventent le terme « Lean » (que l'on pourrait traduire en français par « maigre », « épuré »), en étudiant les caractéristiques du modèle TPS. Le but recherché est la réduction du gaspillage avec la mise en place de plusieurs pratiques :

- Value Stream Mapping (VSM) : Analyse de la chaîne de valeur livrée au client.
- Minimum Viable Product (MVP) : Proposer au client ce qu'il est prêt à payer « sans plus ».
- Autonomiser, responsabiliser les équipes.
- Stand-up meeting : Réunion quotidienne pour favoriser la coopération.
- Système Kanban : Système visuel de suivi de production qui repose sur les concepts suivants :
 - Just in time & Pull Strategy
 - Visualiser le flux de travail : Kanban Board
 - Small Batches & Limit work-in-progress (WIP)
 - Suivi de métriques : Lead Time & Cycle Time

L'Agilité reprend toutes ces pratiques de l'industrie pour les mettre en application au sein de projets informatiques, comme la méthode Kanban, très utilisée par les équipes supports. L'Agilité va ainsi puiser dans le Lean une nouvelle approche du management des équipes.

En Agilité, quelques notions importantes :

- Coopération,
- Auto-organisation
- Amélioration continue des équipes.

Les membres de l'entreprise vont être considérés comme le moteur de l'innovation et de la performance.

Les managers vont évoluer en leader bienveillants sachant guider les personnes et libérer leurs motivations intrinsèques.

→ De manière générale, nous pouvons dire que l'Agilité s'inspire du changement de paradigme que représente le « Lean »

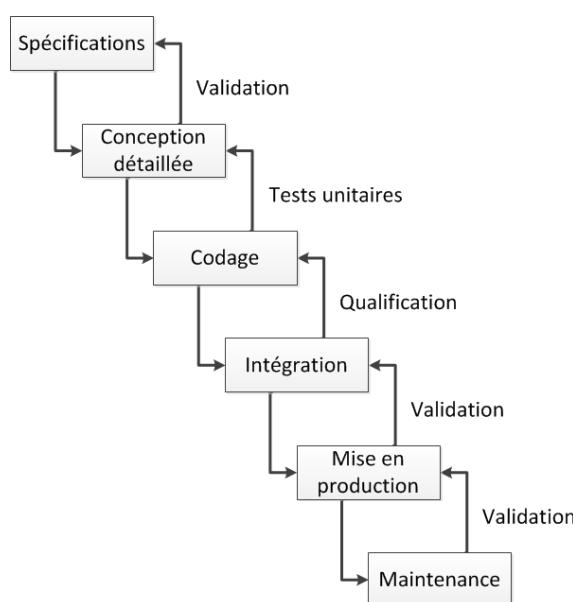
Vers les années 2000 : la prépondérance des cycles en cascades ...

Jusqu'aux années 2000 : le cycle de développement d'un produit ou d'un service s'opère en cascade puis en V (un flux d'activité descendant qui détaille le produit jusqu'à sa réalisation, et un flux ascendant, qui assemble le produit en vérifiant sa qualité) , et une autre variante en W (notion de site pilote).

Ce sont les cycles les plus répandus dans les entreprises et leur structure organisationnelle est basée sur des métiers spécifiques intervenant dans chaque étage du cycle.

Ce mode opératoire **séquentiel et linéaire** est à la base des modèles de gestion de projets informatiques qui prévalait jusqu'aux années 2000.

Figure 6 - Exemple de cycle en cascade



L'apparition de démarche Agile comme le Software Craftsmanship et **eXtreme Programming** bouleverse le séquentiel du cycle. On recentre le développement logiciel sur la qualité et les bonnes pratiques de développement : le Software Craftsmanship.

En parallèle, apparaît la méthode eXtreme Programming (XP) que l'on nommera Agile par la suite. Elle vise à définir **les bonnes pratiques et la qualité** de réalisation d'une application informatique.

Les techniques qui sous-tendent l'eXtreme Programming sont les suivantes :

- Emergent Design : Définir l'architecture pendant sa création.
- Code Review : Pratique de revue du code par d'autres développeurs.
- Test Driven Development / Test First Development : Développer les applications en commençant par les tests.
- Tests unitaires : Réaliser des tests sur chaque partie du code.
- Tests d'intégration : Pratiquer des tests suite à l'intégration d'une nouvelle partie de code avec le code général de l'application.
- Pair Programming : Pratique d'implémentation par 2 pour partager des connaissances et s'améliorer.
- Refactoring : Améliorer le code d'une application sans en modifier son comportement fonctionnel.

- Spike : Phase d'exploration technique sur un besoin complexe à implémenter.
- User Stories : Format de spécification des besoins en partant du point de vue de l'utilisateur final.
- Story Point : Unité de mesure de la complexité et de l'effort d'une implémentation.
- Acceptance Tests : Tests de validation fonctionnelle d'une implémentation.
- Gestion de la dette technique : Adaptation et mise à jour du code pour pallier la complexité générée par des implémentations successives.
- Déploiement quotidien : Permet de tester les fonctionnalités et l'utilisation de l'application.
- Increment réalisé en 1 semaine : Implémentation des fonctionnalités sur des périodes courtes pour livrer de la valeur aux utilisateurs régulièrement.

Toutes ces pratiques correspondent aux bonnes pratiques qui sont encouragées pour le développement d'applications pour atteindre l'excellence technique.

A partir de 2001 : Le Manifeste Agile ancre la démarche Agile ...

Un constat : une nécessité d'adaptation plus importante et rapide met en échec de nombreux projets notamment informatique ; ceci est d'autant plus important qu'on dispose technologiquement de plus de facilité dans le développement logiciel ainsi que des machines permettant plus d'actions.

Que faire ?

Une réflexion méthodologique se met en place et un manifeste, *Manifesto for Agile Software Development*, naît comme une profession de foi pour dix-sept experts en développement logiciel qui pose les fondements de l'agilité.

Figure 7 - Les experts du Manifeste Agile



Ce manifeste se compose de valeurs et de principes.

4 valeurs Agiles :

1. **Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils
2. **Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive
3. **La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle
4. **L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan

12 Principes Agiles pouvant se résumer ainsi :

1. Satisfaire le client
2. Accueillir les changements
3. Livrer fréquemment
4. Travailler ensemble (Utilisateurs et Développeurs)
5. Motiver les personnes
6. Dialoguer régulièrement
7. Mesurer l'avancement avec les fonctionnalités du logiciel
8. Maintenir un rythme constant – Pas de pression inutile
9. Viser l'excellence Technique
10. Simplicité
11. Auto-organisation des équipes
12. Amélioration Continue

Le Manifeste Agile est finalement une synthèse des finalités recherchées à travers l'agilité mais avec une connotation forte de fonctionnement informatique.

Certains de ces fondateurs ont créé par la suite des frameworks largement répandus actuellement comme Scrum, ou Extrem Programming (XP) qui a inspiré fortement SAFe Scaled Agile Framework.

Nous verrons qu'il reste cependant toujours une bible quelque soit l'activité dans l'entreprise.

Ce manifeste représente un état d'esprit et une approche du travail collaboratif et coopératif.

En parallèle dans les années 2000 : l'expérience utilisateur au cœur du système ...

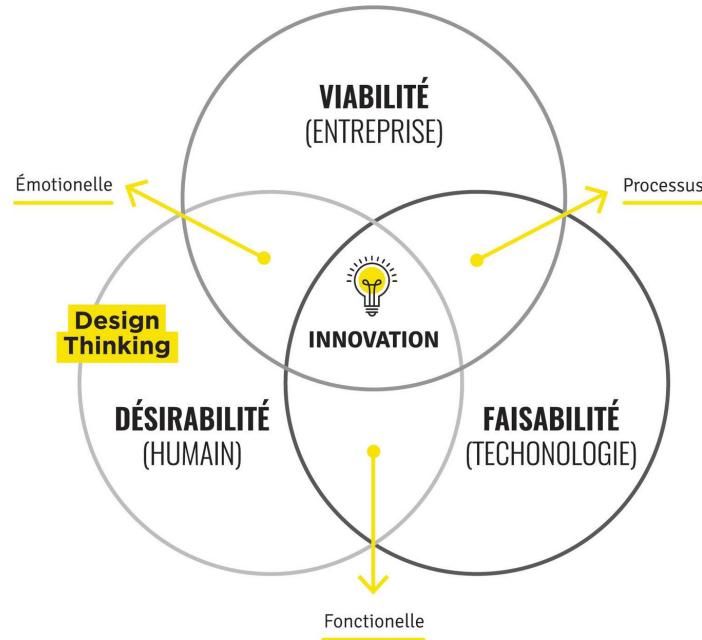
A l'origine de ce concept nous avions un universitaire américain Donald Norman, dans l'ouvrage "The Design of Everyday Things" qui révolutionne les approches de conception en faisant participer dans toutes les étapes de conception l'UTILISATEUR et non le demandeur de conception qui peut être différent, pour répondre au plus juste à ses besoins et du coup lui faire vivre une expérience optimisée d'utilisation.

Le concept va déployer énormément d'études et de réactions , et va se familiariser sous le nom UX.

On va privilégier dans la démarche la réaction émotionnelle autant que les fonctions rendues, et on va adapter le système en fonction.

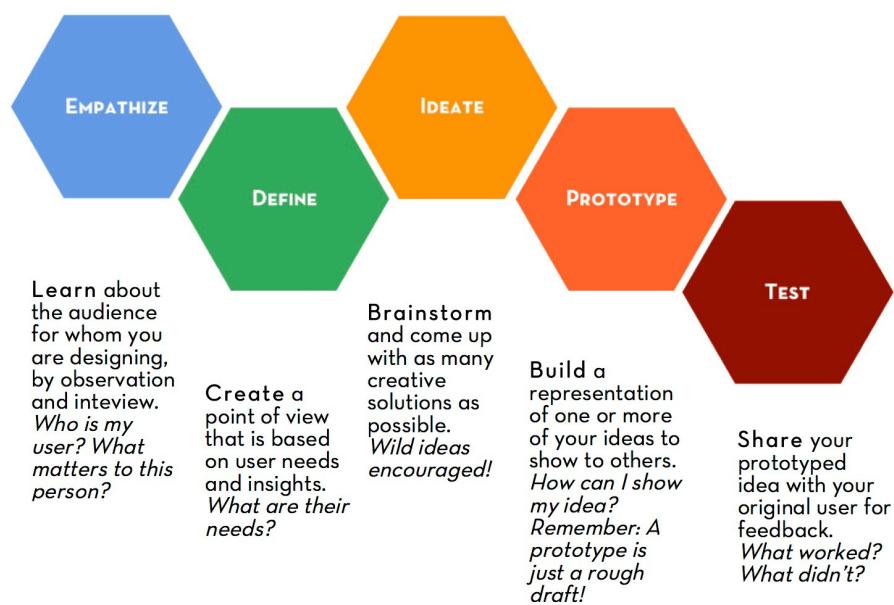
Sur les trois composantes de perception Viabilité / Faisabilité / Désirabilité on va privilégier le dernier et adapter les deux autres pour mieux y répondre

Figure 8 - Carte des Approches Conception



Cette démarche va donner lieu aux pratiques de Design Thinking, très connues dans le marketing et qui dépasse actuellement ce cadre.

Figure 9 - Design Thinking



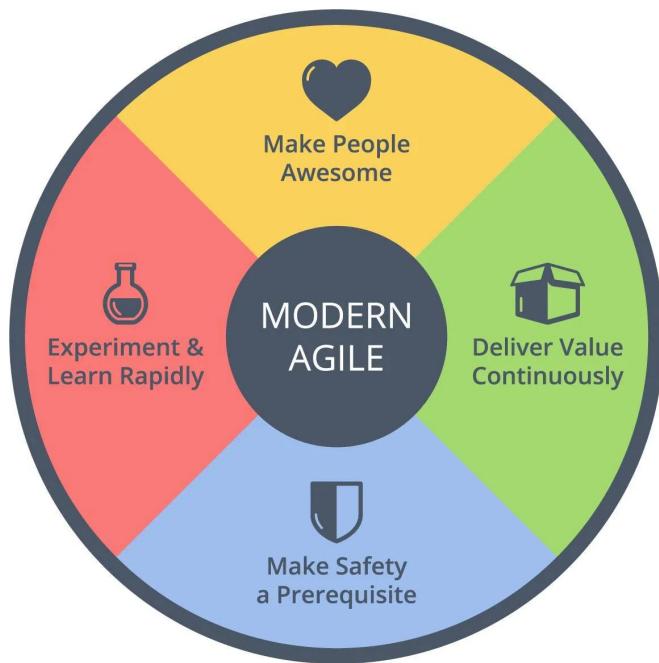
Des pratiques agile vont naître comme par exemple les Empathies Map qui contribuent à la connaissance de l'utilisateur pour mieux adapter son futur produit en conséquence.

Les années 2010 : L'Agile moderne ...

Le Modern Agility se présente comme une version évoluée du Manifeste Agile. Il se veut également plus général et adaptable dans plus d'environnements.

Les quatre valeurs du Manifeste Agile ont laissé place à quatre principes plus d'actualité dans le Modern Agile, comme le montre le schéma ci-dessous.

Figure 10 - Les principes du Modern Agility



Au cours de la dernière décennie, des entreprises innovantes, des leaders d'opinion de l'industrie du logiciel et des pionniers du lean / agile ont découvert des moyens plus simples, plus robustes et plus rationalisés d'être agiles. Ces approches ont pour objectif commun de produire des résultats exceptionnels et de développer une culture exceptionnelle.

Des organisations de renommée mondiale comme Google, Amazon, AirBnB, et d'autres sont la preuve vivante de la puissance de ces quatre principes.

Nous sommes face à un mélange d'expérience utilisateur, collaborateur et d'adaptation alliant la rapidité et l'apprentissage par le faire.

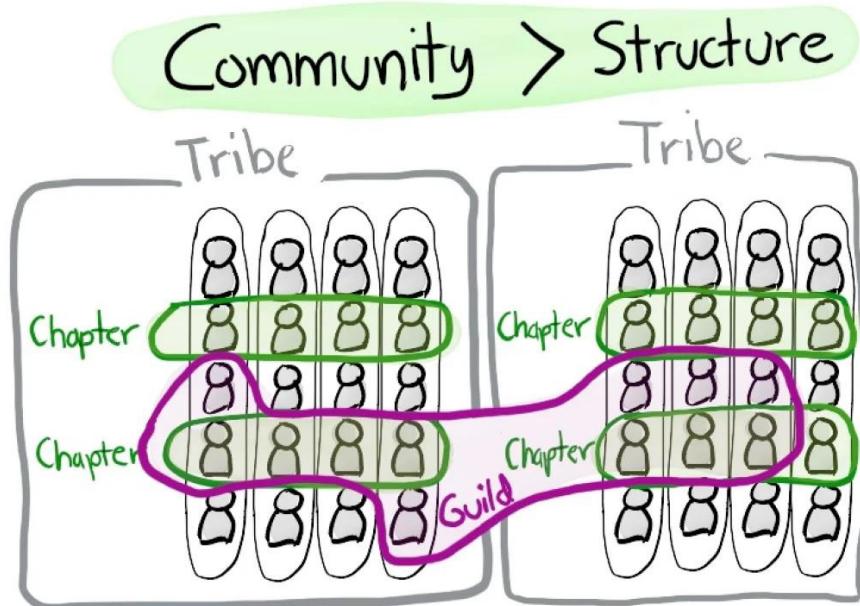
2015 : L'agilité à l'échelle ...

Le constat est apparu très rapidement que faire de l'agile en équipe bridait vite le système de production si il n'était pas étendu aux acteurs intervenant dans toute l'entreprise.

Nous avons vu une lame de fond se propager souvent à partir des services informatiques des entreprises pour déployer d'autres pratiques de fonctionnement en se basant sur le modèle agile.

De nouveaux concepts d'organisation autonome délégué comme par exemple l'organisation Spotify ou Holacratie apparaissent alors.

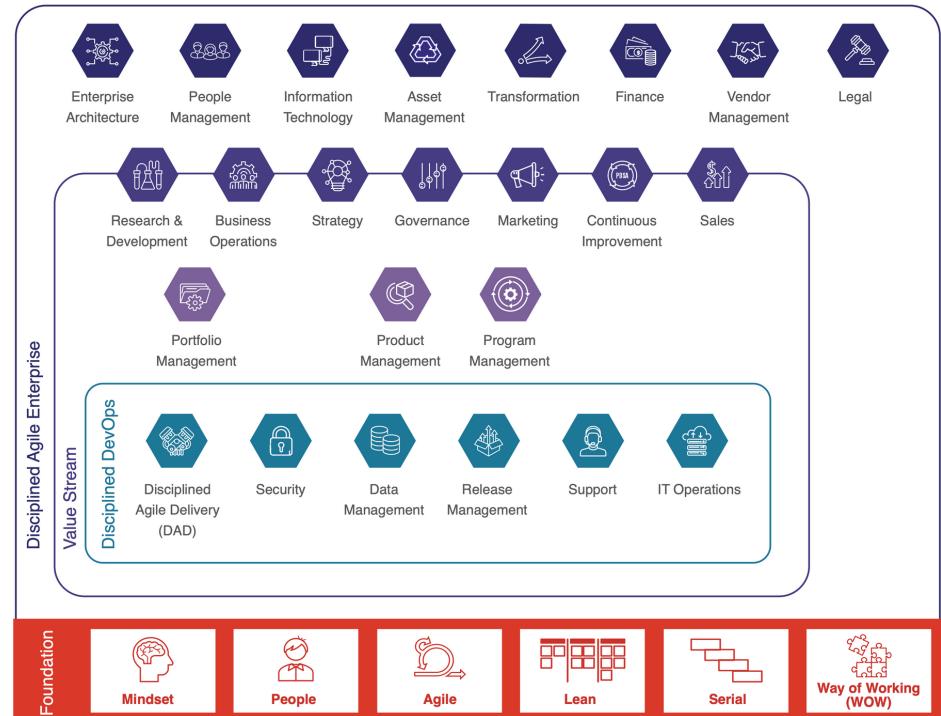
Figure 11 - Le modèle Spotify (Henrik Kniberg)



Mais ce déploiement de l'agilité ne va pas s'arrêter qu'à l'organisation , il va y avoir des framework de travail comme par exemple Less , SAFe qui approchent la construction d'un produit par du participatif en employant une multitude de pratiques agile pour y arriver.

La dernière approche de cette agilité à l'échelle est le pilotage de la transformation agile avec par exemple récemment le kit outils Disciplined Agile du PMI qui aborde la transformation contextuellement et efficacement pour les équipes en donnant du sens et des objectifs sur les pratiques. On va parler de pilotage par la valeur délivrée au client et d'équipe en maturité.

Figure 12 - Le kit outils Disciplined Agile (PMI)



©Project Management Institute. All rights reserved.

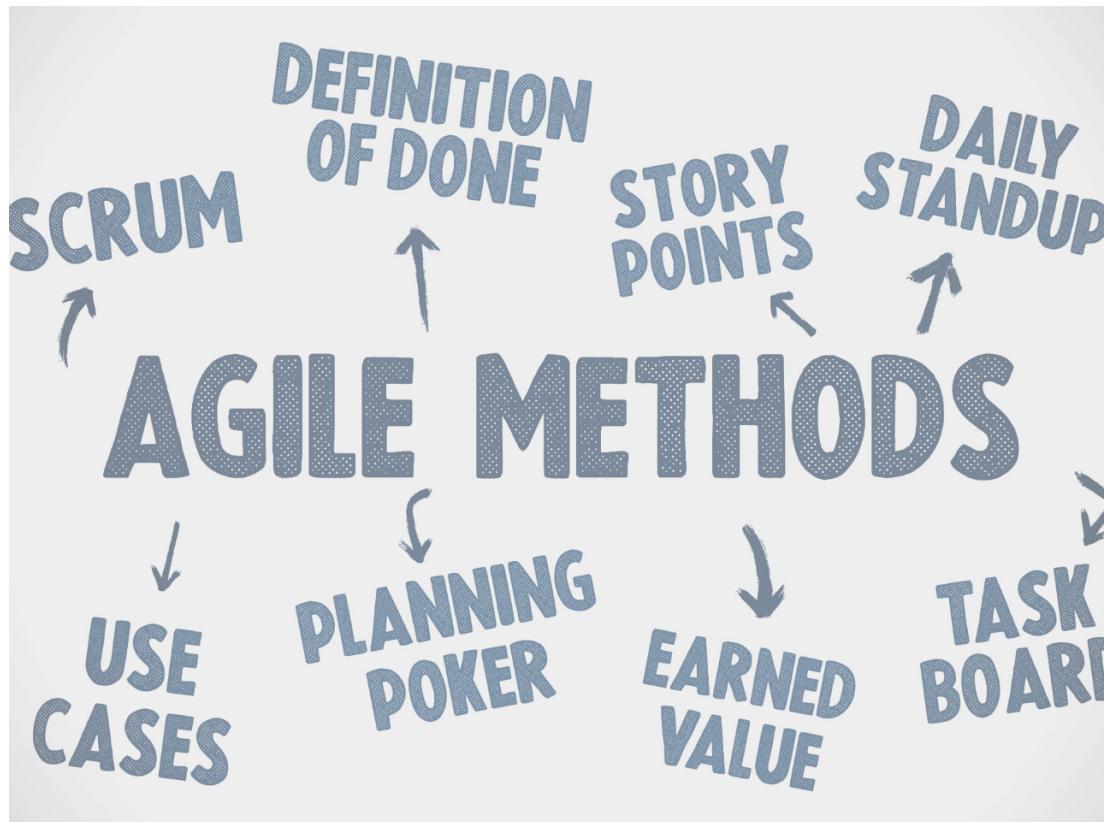
Et maintenant ...

Ce que l'Agilité a apporté pendant toutes ces années est une agrégation de pratiques sous un dénominateur commun largement usité, voire marketé : « AGILE »

Elle a conduit à la définition de Valeurs et de Principes qui guident la culture des entreprises vers plus d'adaptation, de réactivité, d'intelligence collective, et d'innovation.

Elle repositionne au centre des activités la place du client, le rôle du manager et de ses collaborateurs.

VERS OU POUR L'AGILITÉ ?



Pourquoi être agile ?

Autant tout de suite s'interroger pour bien comprendre cette évolution : quel bénéfice ? La méthode agile permet-elle véritablement l'agilité ? L'agilité se réduit-elle uniquement aux méthodes agiles ?

Le concept de l'agilité issu des pratiques informatiques est souvent lié à une nécessité pour les entreprises de réagir et produire vite, face à un marché concurrentiel et volatile, on parle souvent de compliqué versus complexe.

Le fondement de ces pratiques est la capacité à anticiper le changement, gérer le complexe, se reconfigurer rapidement. L'idée est de s'appuyer sur l'intelligence collective pour avancer plus vite, d'avancer par étape tangible, visible et productible, d'apporter une réponse pour débloquer les limites atteintes par les modèles d'entreprise dite « classique ».

En bref, une orientation de travail vers du collectif plus que de l'individualisme, vers de la confiance plus que du contrôle.

Les directions informatiques en 1ère ligne du changement poussent les pratiques agiles sur toute l'échelle de l'entreprise, basculant des cultures très ancrées, vers des modes de fonctionnement inhabituels, consommateurs de ressources, créant des clivages de langages et des acculturations longues.

Mais quel en est le résultat ?

Quels peuvent en être les limites ou les risques ? Ainsi, nous pouvons nous interroger si nous avons réellement bien défini dans nos structures ce terme d'agilité. Souvent nous rencontrons des confusions qui amènent à ce genre de petites phrases très surprenantes :

- « Je fais tout quand je veux. »
- « J'ai droit à l'erreur moi en tant qu'individu. »
- « La hiérarchie ne sert à rien, nous savons ce que nous avons à faire. »
- « Un processus mais pourquoi faire je n'en ai pas besoin. »
- « Ce n'est pas prévu dans cette itération. »
- « Le client, il ne sait jamais ce qu'il veut on sait mieux. »
- « Je suis en itération, ton besoin urgent on verra plus tard. »
- « Je n'ai pas à te répondre, appelle le PO. »
- « Trop fatigué on travaille en agile. »

Autant d'idées, d'opinions, qui font fi des exigences de fonctionnement de l'entreprise, de la société, voire des engagements commerciaux ou des exigences réglementaires. Associées au bouleversement des circuits de communication interne, et donc des relations entre individus, elles sont génératrices d'incompréhensions, tensions, frustrations et découragement.

La place accordée aux rituels, la rigidité des rythmes définis peuvent alors avoir pour effet d'oublier le bon sens, d'éloigner de la compréhension, voire de nier le besoin du client et la finalité de le satisfaire dans un contexte de productivité nécessaire.

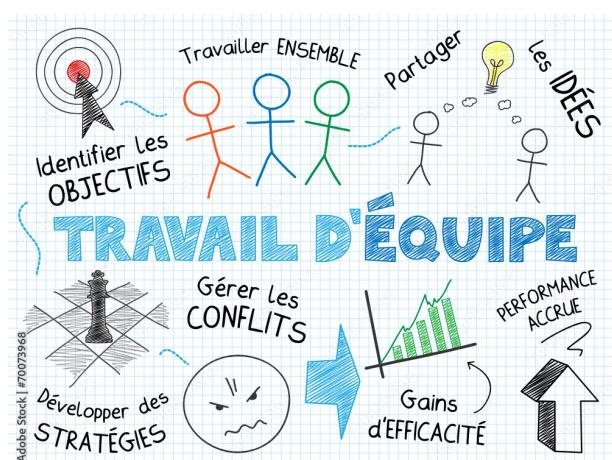
Et pourtant l'agilité avec un grand A ne préconise pas, et encore moins ne cautionne, ce fonctionnement.

Intelligence collective

Le cœur des pratiques agiles est basé sur l'intelligence collective. Cette intelligence met en avant l'influence du cognitif sur nos décisions, la capacité d'entendre les signaux faibles pour anticiper, l'immensité de l'exploration, de l'innovation au service de la satisfaction client et de la délivrance de valeur pour l'entreprise.

Dans cette culture agile, c'est aussi l'émergence de tous les leaderships pouvant servir dans le fonctionnement et périmètre de l'activité nécessaire de l'entreprise. C'est une véritable ouverture et valorisation des individus dans leurs métiers, leurs compétences, la richesse de leurs interactions.

Figure 13 - Extrait Parlons RG ,
De l'engagement des talents à l'intelligence collective



Encore faut-il ne pas oublier les exigences de l'entreprise et des groupes. Encore faut-il prendre les pratiques dans leur essence et ne pas les pervertir par des rituels déformés ne permettant plus d'en avoir leur bienfait méthodologique : des pratiques élaborées pour des bénéfices, une Finalité, et non des pratiques modifiées détériorant le sens, la raison d'être et les atouts.

Le fondement de l'Humain est sa capacité à s'adapter à son contexte depuis la nuit des temps. L'Homme a toujours su tenir compte de son vécu pour imaginer l'avenir.

Les explorations sont sans limites, la confrontation des modes de pensées, la multiplication des ressources et des points de vue, la capacité à modifier les représentations, à faire évoluer les mentalités sont en l'Homme par nature.

Oublier ce fondement et limiter voire réduire l'approche de l'agilité uniquement à des pratiques, une « recette » est une erreur majeure privant l'entreprise de sa principale richesse : la valeur ajoutée de l'intelligence de ses collaborateurs.

Une démarche marketing ?

A l'heure de la génération Alpha, nous savons que la relation travail a largement évolué vers de l'autonomie et la qualité de vie au travail devient essentielle.

L'agilité qui privilégie ces valeurs devient alors un critère de dissociation dans les fonctionnements d'entreprise. Un effet mode et valorisation par l'agilité se met très rapidement en place avec des injonctions paradoxales et des transformations rapides des fonctionnements qui déstabilisent les équipes. Tout est agile, tout doit être agile, ou sinon rien, vous êtes une entreprise rétrograde.

Nous retrouvons dans les argumentaires de recrutement ou commercial la valorisation de l'agilité. Mais a-t-on bien conscience de ce qu'entraîne cette agilité dans l'organisation ou l'entreprise ? Ne faire que du marketing n'entraîne-t-il pas une dévalorisation de l'entreprise et un désengagement salarial ? Des risques souvent pris, impactant l'efficacité au final et la productivité même de l'entreprise.

Ne pas faire semblant est encore plus essentiel dans l'agilité !

L'équilibre de l'agilité

Nous avons posé la question du bénéfice de l'agilité et de la pertinence d'une définition associant systématiquement méthode Agile et Agilité et sommes parvenus à une première conclusion : l'erreur de limiter l'approche de l'agilité à des pratiques au risque de se priver de son principal levier : l'intelligence de la nature humaine.

“Dès lors se pose la question des capacités intrinsèques de l'Humain à être agile.”

Un des fondements de l'agilité est sa forte dimension collective et par extension la mise en commun des Intelligences formant ce collectif.

Un angle sous lequel l'agilité est du domaine de la sociologie avant d'être du domaine des pratiques, appuyées par la technologie, pour développer l'intelligence collective, les échanges et les résultats.

L'approche Agile comme tout outil est ce que l'on en fait en qualité d'être humain. Rappelons si nécessaire que l'outil n'est pas intelligent : un marteau permet de construire ou de casser. La responsabilité est donc portée par celui qui utilise l'outil plus que par l'outil lui-même. L'histoire nous montre que l'évolution des outils/méthodes de travail ne s'est pas construite en rupture du passé mais dans une suite logique d'évolutions nécessaires mobilisant observations de l'expérience et capacités à innover. Nous constatons généralement que l'approche agile pour donner pleinement son efficience doit tenir compte de l'histoire de l'entreprise pour garder l'équilibre des fonctionnements internes et externes.

“Automatisation : un frein à l'autonomie ?”

La rigidité du Taylorisme, était une mise en avant assumée du processus sur la pratique : enlever le pouvoir à celui qui sait faire pour le confier à celui qui décide comment faire. Il y a pourtant toujours eu une part d'autonomie cachée dans cette méthode valorisant la toute-puissance de la procédure. La procédure ne peut jamais répondre à 100% des cas. Il y a donc nécessité de maintenir l'agilité pour la gestion de l'imprévu.

“Contrainte ou richesse de la polyvalence ?”

La polyvalence insufflée par Toyota, se voulait enrichissante en permettant à chacun d'être autonome de bout en bout. Mais celui qui est expert d'une tâche peut se sentir dépossédé de son savoir et dévalorisé par la polyvalence.

“L'agilité : Un état d'esprit en recherche d'équilibre ?”

L'agilité va dans le sens de l'histoire : répondre aux besoins, contraintes ou évolutions de contextes. L'organisation a besoin à la fois d'un chemin pour éviter l'anarchie et de l'engagement du collectif pour créer de la valeur. L'enjeu est de mixer la puissance des processus éprouvés et les capacités d'adaptation de l'être humain pour atteindre l'efficience.

Cet équilibre procédure/discernement qui nécessite un ajustement permanent pourrait être la définition de l'Agilité.

Il s'agirait alors d'une approche globale veillant à ne pas laisser le dogme prédominer sur la pratique, à ne pas tomber dans l'injonction d'être agile.

En évitant une dérive de « Best Practices » universelles, et en prenant en compte une approche systémique et les particularités culturelles, on conserve à l'agilité sa dimension humaine et collective.

“Notre cerveau est-il agile ?”

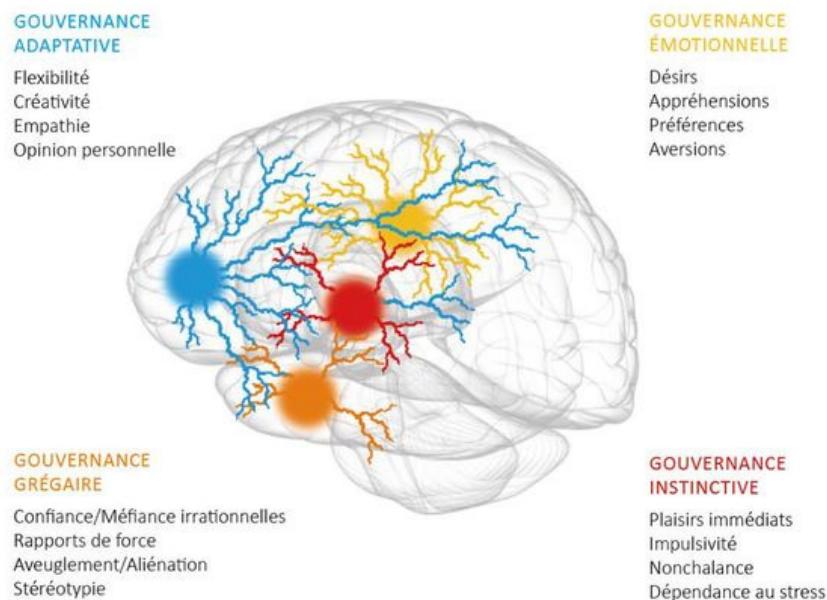
Une approche des neurosciences définit deux principaux modes neuronaux disposant chacun de caractéristiques universelles et de mécanismes permettant d'interagir avec son environnement.

Le mode automatique, peu gourmand en énergie, parfaitement adapté aux situations connues.

Le mode adaptatif, énergivore, performant pour gérer des situations complexes ou inconnues.

Ils se déclinent en différents modes de pilotage qui ne s'opposent pas mais sont contextuels.

Figure 14 - Dr Fradin et Institute of NeuroCognitivism, source ANC



Le parallèle entre Agilité et approche Neurocognitive serait donc cette notion d'équilibre à trouver en fonction des situations. Tout le monde n'est pas égal face à l'agilité, il en est de même face au fonctionnement du cerveau.

Comme le cerveau ou tout organe, une Organisation cherche à dépenser le minimum d'énergie et favorise l'appel aux automatismes. Pour autant nous disposons de différentes intelligences. Les identifier et les solliciter à bon escient permet d'exploiter au mieux les capacités dont nous disposons.

Un axe de réussite ou de développement de l'agilité serait alors de favoriser la conscience et la connaissance de l'intégralité de nos capacités intrinsèques.

Faire l'effort de sortir de sa zone de confort pour choisir de prendre de la hauteur et identifier le meilleur mode de pilotage d'une situation. Préférer la curiosité à la routine, la souplesse à la rigidité, la nuance à la simplification, la relativité aux certitudes, la réflexion à l'empirisme, l'opinion personnelle au regard des autres.

Si notre cerveau est en capacité de naviguer entre ces dimensions, la nature humaine ne serait-elle pas le meilleur outil de l'agilité ?

Éviter les pièges classiques

Parmi les pièges classiques, peut être noté la lecture partielle ou ambiguë des valeurs agiles, notamment du Manifesto Agile, qui n'oppose pas les notions entre elles mais les priorise avant tout.

“ **Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils” ne signifie aucunement “abandon des process”. Trop souvent on se réfugie sur des process pour gérer l’interaction des individus mais est ce bien efficace ? ne perd-on pas de temps ?

Ne dilue-t-on pas l’information ? ou les responsabilités ? ... bref ce principe repose la question de l’efficacité et la pertinence des interactions qu’on peut avoir, ainsi que la pertinence d’utiliser des outils ou des process standard pour être en relation. Nous le savons que trop quand nous ouvrons nos messageries le matin qu’on découvre une multitude de mail où nous sommes en copie. Souvenez donc ce que vous faites à cet instant : les lisez vous tous précautionneusement ou passez directement au mail qui vous importe ? Ceci dit, il est nécessaire de procéder pour avoir une cohérence de fonctionnement entre individus, ou tout simplement sécuriser la relation, souvent contractuelle. Par exemple, les références restent dans les têtes des uns et des autres.

Faute de process clairs de transmission d’informations, les équipes supposent, interprètent, extrapolent et en toute bonne foi, se trompent.

“**Des logiciels opérationnels** plus qu’une documentation exhaustive” ne dédouane personne de la réalisation d’une documentation projet et fonctionnelle.

Ceci fait partie des livrables potentiels à minima de l’accompagnement au changement, ou la gestion de la connaissance. Par exemple, le logiciel opérationnel ne pourra l’être que si l’accompagnement au changement a bien été fait, ceci implique à minima un guide utilisateur pour l’apprentissage , et un guide technique pour la reprise ou l’installation logiciel par les supports. En observant les équipes se prévalant de la culture Agile et de ses préceptes, combien de cas de pertes d’efficacité faute de repères documentés.

“**L’adaptation au changement** plus que le suivi d’un plan” n’est pas synonyme de “free style”, soit aucune prévision. L’entreprise de base a besoin de prévision pour programmer ses budgets et investissements, qui passent par la mise en œuvre de projets. Même une startup pour sa survie a besoin de plan de développement à minima avec des jalons, qu’elle devra justifier auprès de ses financeurs, ou communiquer auprès de ses partenaires pour voir la progression ou tout simplement se coordonner par exemple. Autre cas: combien d’équipes incapables de fournir la moindre projection fiable aux équipes commerciales et aux clients ?

Les principes agiles commencent par la satisfaction client mais au quotidien, il est facile de l’oublier en voulant faire valoir avant tout la “liberté” de l’auto-organisation, ce qui devient un piège de fonctionnement, et contre productif.



Que retenir ?

Le choix d'adopter l'agilité ou de partir sur l'agilité est essentiel car il impacte fortement l'entreprise dans ses fondamentaux que sont ses valeurs, son organisation, ses processus de travail allant jusqu'à sa sécurité, sa confidentialité , sa valeur ajoutée auprès de ses clients entre autres.

Nous allons aborder plus précisément dans les chapitres suivants les changements induits et comment les aborder.

QUELS CHANGEMENTS POUR L'AGILITÉ ?



Pour répondre à leur environnement incertain et complexe, un grand nombre d'entreprises souhaitent devenir agiles, souvent pour répondre à l'impératif d'adaptation, et mieux répondre à leur marché.

Ainsi la plupart d'entre elles décident de mettre en place des méthodes auxquelles les salariés devraient spontanément s'appuyer sous prétexte qu'elles ont déjà été "éprouvées" ! Mais voilà, ceci n'est pas aussi simple et « l'autonomie » accordée généralement peut devenir aussi un handicap.

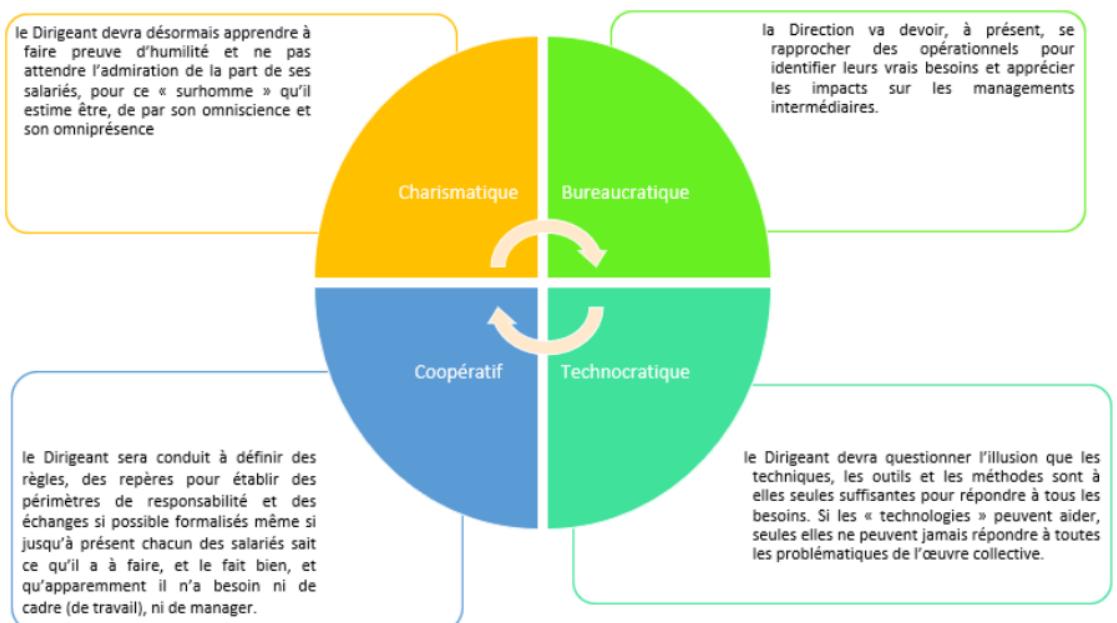
L'adaptabilité ne se décrète pas, comme « on ne change pas la société par décret » (M. Crozier). Mettre en œuvre une démarche d'agilité introduit un grand bouleversement dans l'organisation : il faut repenser la façon de travailler, de CO-« laborer ».

La posture du dirigeant dans son entreprise

Le type d'entreprise est un des éléments à prendre en compte dans la prise de décision de choisir d'aller vers l'agilité et sa mise en œuvre opérationnelle avec le niveau d'engagement du dirigeant.

Rappelons qu'il existe différents types de structures génériques d'entreprise, qui demanderont une attitude nouvelle au dirigeant :

Figure 15 - Type de structures vs Adaptation de la Direction



Une approche simpliste d'analyse de la direction de l'entreprise serait d'aborder chaque entreprise comme répondant uniquement à un seul des types ci-dessus : c'est bien évidemment en considérant le mélange de ces types qu'il faut l'aborder. Dans tous les cas, si le dirigeant souhaite rendre son entreprise « adaptable », avant toutes choses, il va devoir réfléchir sur son propre comportement vis-à-vis de ses collaborateurs.

Introduire de l'agilité, comme vu dans les chapitres précédents, c'est changer le rapport au travail de ses collaborateurs, c'est de nouvelles connaissances à découvrir.

Aussi, il devra se départir des stéréotypes du dirigeant ou des comités directeurs (CODIR) selon lesquelles « le patron ou le CODIR » est LE seul à savoir ce qu'il faut faire, qu'il a lui seul LA vision, qu'il lui suffit de communiquer SA stratégie pour que d'autres s'y alignent et l'exécutent.

Dans l'esprit agile, si une stratégie est un moyen de fédérer les ressources internes autour d'un projet, d'une ambition commune, elle ne peut pas être imposée purement et simplement. Elle doit être co construite pour être largement partagée afin d'aller chercher le potentiel de créativité et d'expérience de chacun et l'engagement de tous les salariés, y compris le management.

Les stratégies top-down définies par le dirigeant en petit comité sur les cinq prochaines années par exemple se trouvent souvent en échec car ne répondant pas à l'environnement incertain pendant ces périodes. Trop de rigidité au détriment de l'adaptation au contexte évoluant.

Il existe de nombreuses « méthodes stratégiques ». Jusqu'à présent, elles ont pu faire leurs preuves, mais sont-elles toujours aussi pertinentes ? Permettent-elles à l'entreprise d'aujourd'hui d'absorber le changement national, international ?

Les stratégies « chemin faisant », ou des petits pas (Kaizen), et co-construites avec les salariés, aujourd'hui tendent à mieux répondre aux enjeux actuels. Ce qu'on s'aperçoit c'est que les salariés étant associés, ils peuvent mieux comprendre les éventuels changements de trajectoire, provisoires ou définitifs, qui s'imposent.

Ainsi, ils peuvent donner du sens à leurs actions à déployer dans un environnement mouvant. Cela ne disqualifie pas pour autant tous les savoirs liés aux méthodes « historiques », car ils peuvent, eux aussi, contribuer à l'élaboration de la stratégie.

Pour le dirigeant, mettre en place l'adaptabilité nécessite un investissement important pour remettre en cause de nombreux repères existants et qui lui sont familiers. Le premier investisseur (non financier ici !) est probablement le dirigeant, aux prises avec de multiples dilemmes, devant de fortes remises en cause personnelles et une grande prise de risque qu'il se doit de réussir.

Si le dirigeant souhaite entamer ce « chemin », un autre écueil se présente immédiatement à lui : « comment faire pour que les salariés adhèrent à ce projet ? ».

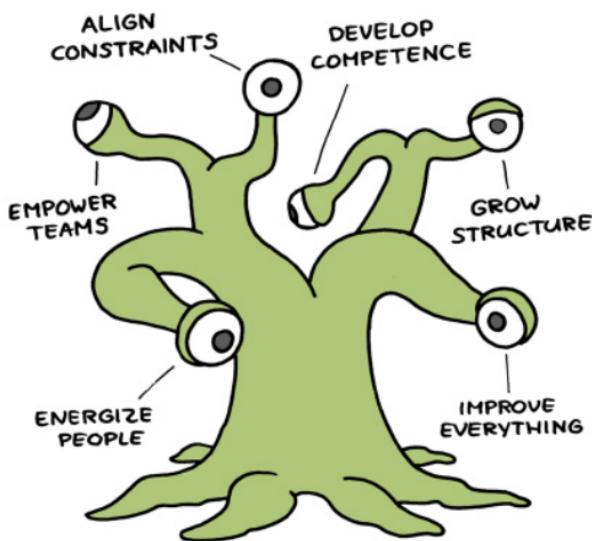
Répondre à cette question, c'est en venir au rôle du management appuyé par le dirigeant.

Pour le management

En approche agile, quel que soit le mode de gouvernance de l'entreprise, des dispositifs doivent être mis en place pour qu'un collectif de travail se constitue et puisse « fonctionner ».

L'établissement et l'utilisation de ces dispositifs doivent être définis par le collectif en fonction des objectifs attendus et non pas décidé « d'en-haut » comme dans la bureaucratie ou par le « grand chef ».

Figure 16 - Management agile 3.0 de Jurgen Appelo



Si la définition est collective, elle doit être pilotée par le management. Ce pilotage sera nécessairement transverse, dans lequel la pluridisciplinarité est requise, pour ne pas (re)construire des silos.

Des précautions doivent être prises concernant « l'environnement du travail » : Pour la mise en place d'un travail collectif, des dispositifs sont nécessaires tels que des règles, des processus, des outils, des méthodes internes qui doivent être suivies pour que les objectifs attendus puissent être réalisés.

Ces règles sont nécessaires parce qu'elles définissent un cadre, mais elles ne doivent pas être perçues comme une menace, un frein, par les collaborateurs, qui « pour bien faire leur travail » pourront être amenés à les transgresser (parfois à désobéir !). C'est à ce prix que les « déviants », les rebelles, pourront apporter des innovations.

Les innovations ne sont pas nécessairement technologiques mais peuvent être organisationnelles ou métiers. L'essentiel est qu'elles apportent des gains à l'entreprise, et permettent à tous de progresser.

Pourquoi maintenir un cadre alors ? Le cadre est irremplaçable quand il s'agit de délimiter une zone de travail adéquate à la vision stratégique de l'entreprise et un périmètre d'interaction sociale. Le résultat sera souvent un collectif contribuant ou créant des orientations stratégiques, tout en accumulant une expérience de groupe favorisant l'émulation.

En ce qui concerne les éléments de «reporting », l'intérêt pour le manager d'être informé le plus en amont possible d'une difficulté est tout à fait compréhensible. Mais le collaborateur estimera-t-il spontanément qu'il est de son intérêt de la mettre en visibilité ?

Des éléments de contrôle (décidés unilatéralement) peuvent inciter le salarié à cacher sa défaillance ou à la minimiser par peur de perte de légitimité, de réputation, son poste, son emploi

Tout va donc se jouer dans la confiance et la délégation d'autonomie que le manager installe et entretient patiemment et avec constance avec ses collaborateurs. Il appartient au manager de susciter le partage sur les dispositifs qui sont recommandés en indiquant clairement les risques associés à ne pas les suivre.

Pour connaître ce que pensent les salariés de la nouvelle “entreprise-adaptive”, il faut bien sûr tout simplement leur poser des questions ! Mais, comme « l'écoute client » ne peut se résumer à l'envoi de questionnaires, il doit en être de même pour les salariés.

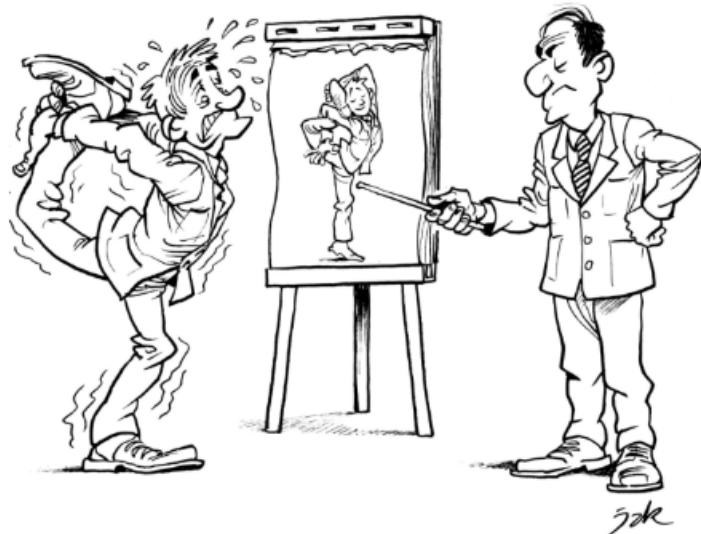
Écouter leurs attentes et leurs inquiétudes ce n'est pas seulement les entendre, c'est écouter avec bienveillance ce qu'ils disent et ce qu'ils ne disent pas ... ! En particulier, il faut en permanence se soucier s'ils ont « intérêt », consciemment et inconsciemment, à tout dire, à être transparents. C'est apprendre avec eux ce qu'ils font réellement et ce qu'ils pourraient faire.

Le manager est un salarié comme un autre. Historiquement, c'est lui qui avait le rôle d'imposer des processus pour pouvoir contrôler que tout se déroulait conformément à une prescription, une norme, parfois même ancienne et inadaptée... ! Ce n'est pas parce qu'il y a une volonté de rupture avec le passé que l'ère des cadres « directifs » est finie. De nombreux cadres n'ont pas toujours envie de se séparer de leur pouvoir d'antan (même illusoire) sur lequel ils s'étaient construits. Malgré la bonne volonté « sincère » de certains managers, le changement d'une empreinte culturelle de plusieurs décennies ne peut se convertir en quelques mois.

La situation du manager peut être rendue encore plus difficile si les promesses faites par le dirigeant, (la Direction de l'entreprise), de faire évoluer l'entreprise en dehors de ses types de structure « habituels », ne sont pas en ligne avec la posture attendue des managers. Promouvoir l'agilité demande de savoir consacrer du temps (y compris en acceptant d'en perdre) pour que la posture des acteurs et la stratégie de l'institution puissent converger, s'ajuster, s'accorder. C'est souvent une des grandes faiblesses des stratégies de négliger l'effort (des uns et des autres) que demande ce travail d'ajustement.

Pour les salariés

Depuis des années, les analystes du travail, qui ont étudié le travail au plus près de là où il se fait, ont constaté qu'il y a toujours un écart (pas toujours perçu par les acteurs eux-mêmes) entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé.



De ce constat, fait au raz des situations de travail, des scientifiques ont pu conclure qu'il est pour l'être humain « impossible et invivable » de faire exactement ce qu'il est prescrit de faire.

Agir pour mettre les organisations, le management, les fonctionnements, ... en phase avec l'agilité demande d'être attentif à ce que tout collaborateur puisse disposer des marges de manœuvre indispensables pour pouvoir travailler. Définir ces espaces, les ajuster à ce qu'exige la réalisation du travail dans l'entreprise agile, demande de s'intéresser au travail tel qu'il se fait concrètement.

L'agilité sans se donner les moyens de dialoguer sur le travail, c'est le risque de dériver vers des conflits de pouvoir, de la souffrance au travail, des gâchis de potentialités.

Globalement pour tous les acteurs ...

Placer le client au centre des démarches et des personnes. C'est l'objectif des méthodes dites "Agiles". Nous parlons alors de "meilleure" expérience client ou collaborateur. Ces approches centrées client : customer centricity sont appliquées de nos jours dans de nombreuses entreprises, l'objectif est de se centrer sur le besoin client pour y répondre au plus juste en fonction du profil du client, de le fidéliser pour se garantir son activité. Il en est de même pour les collaborateurs.

De plus, si le fait d'identifier dans quel type de structure, il faut classer l'entreprise permet de mieux saisir son mode de fonctionnement, son plus grand intérêt est d'approcher l'image (la représentation mentale) que chacun des acteurs se fait de l'entreprise, ainsi que de son environnement de travail. De façon générale, les représentations que se font les individus sur leur environnement (dirigeant, managers, collaborateurs) et sur d'eux-mêmes vont être déterminants pour leur engagement.

Chaque individu va construire SA réalité qui va servir de socle à LA réalité partagée, ici le collectif de travail vu à partir de sa propre identité au travail et de sa position au travail.

La qualité du travail (le travail « bien fait ») est le plus souvent ce que les acteurs cherchent à réaliser. Il s'agit pour eux de valoriser leur travail, leur compétence, leur propre performance, leur reconnaissance. Pour autant la qualité est souvent très subjective ... et la qualité vue du client peut être très différente.

Que faire avec la complexité des individus ? Et si c'était une opportunité !

La diversité de ces représentations, de ces postures et de positions dans l'entreprise, constitue une richesse de points de vue permettant une réelle transversalité pour mieux appréhender l'environnement, économique ou non, de l'entreprise. Cette transversalité autorise souvent des pistes d'innovation.

Aussi, il est toujours bénéfique d'installer du dialogue entre ces représentations, ces postures et ces positions, et il est recommandé de le faire à partir de l'analyse de l'activité concrète que les uns et les autres réalisent, des situations qu'ils vivent. Mais pour y parvenir, il faut apprendre à faire cette co-analyse avec les personnes concernées, et aussi ne pas hésiter à se faire aider dans cette tâche par des conseils expérimentés



Que retenir ?

L'obligation d'adaptation ne peut être imposée de force, décidée de façon autoritaire et monolithique.

Une Qualité de Vie au Travail dégradée au sein de l'entreprise peut avoir un fort impact sur l'image de marque de l'employeur. Cet impact sera rapidement perceptible lors des futurs recrutements, au niveau de turn-over, ... et, bien sûr, au niveau du business de l'entreprise.

Avant que ne vienne l'engouement pour l'agilité, les salariés étaient régulièrement soumis à des injonctions contradictoires.

Avec l'agilité, la charge émotionnelle des salariés risque d'être encore plus lourde et peut même atteindre des niveaux provoquant le burn-out. Des marges de manœuvre individuelles négociées doivent être prévues, mises en place et respectées.

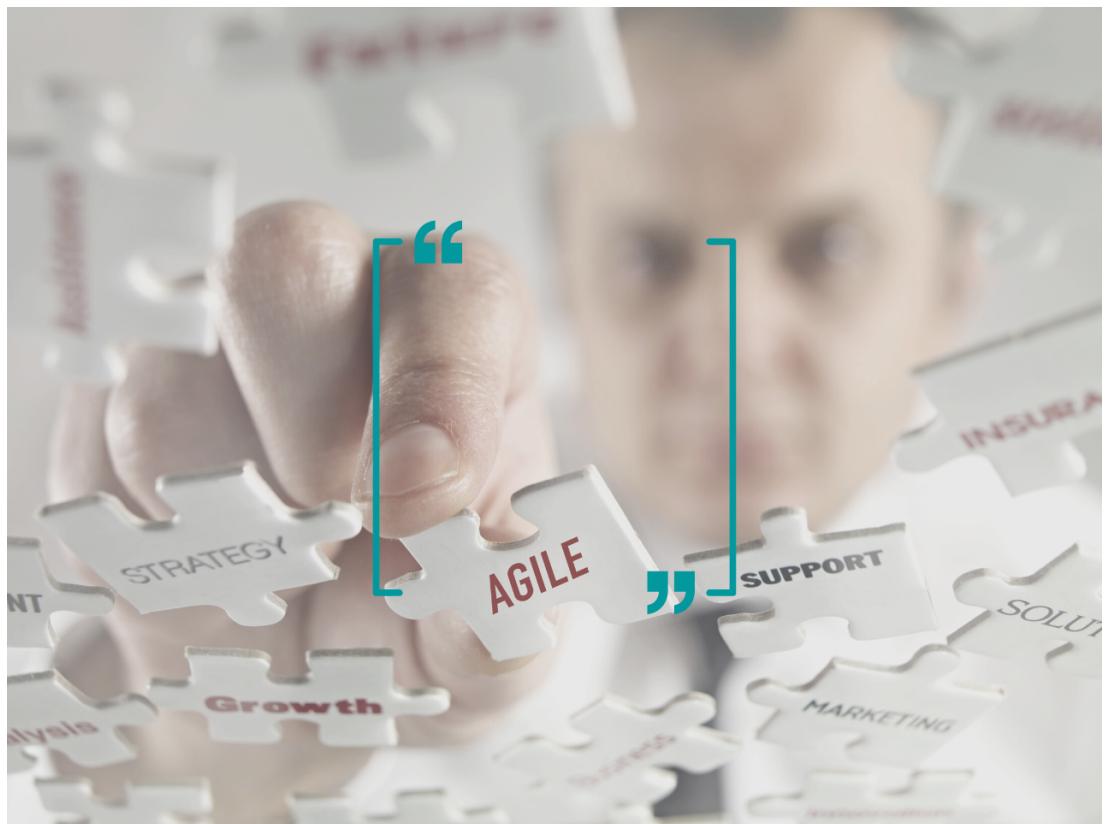
C'est au prix de ces investissements dans l'attention à l'humain et surtout au travail humain que l'entreprise pourra obtenir une meilleure performance globale et durable.

Pour qu'une entreprise soit « agile », elle doit permettre que toutes les conditions de travail, dispositifs, soient revus régulièrement grâce aux partages en toute confiance entre les individus et dans le respect des limites que chacun peut apporter en termes de compétences, de relations humaines sereines et épanouissantes, de créativité, ... Ces conditions sont absolument requises pour que la confiance puisse se développer ! Mais la confiance ne se décrète pas, il faut du temps pour l'installer, sachant qu'elle peut aussi se défaire très vite (pour cause d'incompréhension et de défaut d'écoute). Et alors, apparaît de la méfiance si ce n'est de la défiance.

Les impacts psychosociaux sur les managers et les dirigeants ne doivent pas être négligés, même si souvent pour eux, il est plus difficile d'en parler ...

Nous avons à apprendre à mieux connaître le travail tel qu'il se fait, tel qu'il pourrait se faire afin que l'agilité puisse être source de développement pour l'entreprise et pour chacun de ses acteurs.

VERS LE FUTUR DE L'AGILITÉ



Aujourd’hui plus de 20 ans nous séparent du Manifeste Agile où dix sept experts issus du monde informatique ont formalisé les concepts, les valeurs de l’agilité. Comme la nature, le monde, l’agilité a aussi son lot d’évolutions.

Vers l’agilité de toute l’entreprise

Ces concepts ont évolué vers la rationalisation et la diffusion dans toute l’entreprise, et ont eu un impact fort sur la manière d’appréhender le travail dans le domaine du numérique, dans les états d’esprit comme sur la technologie intégrant de plus en plus le “tout numérique”..

L’agilité à l’échelle est devenue le terrain de prédilection de beaucoup d’organisations face à un accroissement de l’incertitude et un environnement de plus en plus complexe, changeant, ambigu et incertain.

“Agilité à l’échelle, face au VUCA de l’entreprise”

Nous ne faisons plus, que, de l’agilité au niveau de l’informatique, mais, de l’agilité à tous les niveaux de l’entreprise en intégrant des pratiques collaboratives de co-construction qui se diffusent jusqu’aux clients, des outils d’automatisation pour produire, répondre, analyser ... plus vite comme les outils Big Data, machine learning, DEVOPS ou Intelligence Artificielle (IA) avec sa forte capacité d’analyse qui nous ouvre des champs d’exploration nouveaux...

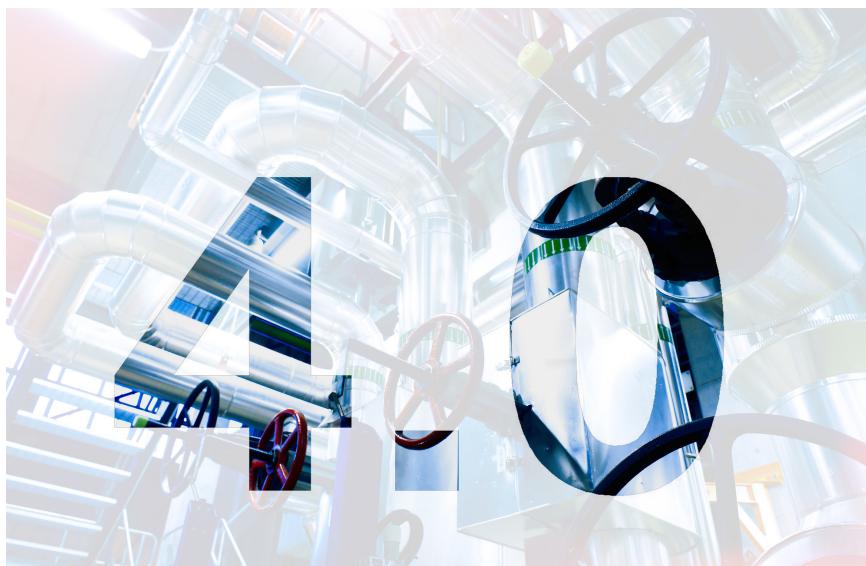
Nous mettons en place des cadres de travail comme Scrum, SAFe, ou Less par exemple, pour coordonner et aider les équipes dans leur compréhension, leur fonctionnement, et leur coordination.

Ils partent tous des directions informatiques pour diffuser des pratiques vers l'ensemble des métiers de l'entreprise, créant souvent une révolution de fonctionnement au sein de l'organisation.

Elle déstabilise le management ayant souvent des difficultés à retrouver sa place. Elle occulte souvent des process généraux de l'entreprise faisant perdre des niveaux de sécurité. Elle engendre des risques importants, des salariés en surcharge d'activités allant jusqu'au burn-out, sans compter un accroissement significatif des coûts.

D'autres pistes existent encore pour aborder l'agilité à l'échelle comme Disciplined Agile du PMI favorisant plutôt qu'un framework établi, un kit outils pour co-construire son mode de travail avec les équipes des différents domaines d'activités de l'entreprise en fonction des maturités (choix des pratiques agile les mieux adaptées à l'équipe), un cycle de vie produit répondant aux nécessités de livraison, une entreprise de bout en bout mettant en place son agilité par sa maturité et non par des injonctions générales.

Alors quel apport pour l'entreprise ? L'adaptation au marché avec une meilleure compréhension des demandes avec une réduction des écarts entre l'offre et la demande, une meilleure réactivité au vu de la volatilité des besoins, un lissage des aléas potentiels par anticipation... Une réponse à l'enjeu de survie et de positionnement dans ce monde VUCA.



Par exemple, on voit maintenant dans l'industrie 4.0 :

- la recherche à produire en grande série des produits qui seront adaptés spécifiquement,
- des usines connectées avec des outils de production communicants fournissant des données analysées en temps réel facilitant la prise de décision réduisant ainsi le temps de délivrance de la valeur du produit au client,
- avec des équipes agiles qui s'ajustent et recherchent continuellement l'amélioration continue pour la délivrance de la plus forte valeur au client (le MBI-Minimum Business Increment de Disciplined Agile PMI).

L'humain au cœur de l'agilité

L'humain contribue alors à l'agilité avec la mise en place d'un nouvel état d'esprit qui demande l'implication, la responsabilisation, l'innovation à tous les niveaux.

Le leadership est prôné, et le management assoupli pour donner de l'autonomie au groupe et spécifiquement aux individus. La multicompétence devient une clé de succès des groupes évitant des flux de travaux discontinus. La notion d'un métier / un poste devient obsolète ; on parlera plutôt d'un métier lié à une convention, et de rôle exercé à un instant T.

“L'humain facteur d'agilité plus que la technologie ?”

Les mads skills deviennent un indice de l'agilité humaine en management des ressources : elles permettent d'identifier le dynamisme, l'implication et donc le leadership en plus des softs skills remplacés au final par les hards skills, considérant que les softs skills peuvent toujours s'acquérir contrairement aux hards skills.



L'organisation devient plus apprenante, donc plus réactive, par le partage et l'intelligence émotionnelle de chaque membre qui la compose, le travail plus mobile, plus collaboratif et plus ouvert dans un monde de plus en plus interconnecté et rapide.

Nos métiers pour pouvoir pleinement profiter des bénéfices de l'agilité devraient être repensés vers ces nouveaux rôles plus structurés en termes de savoir être avec l'appui des directions des richesses humaines et des managers servant-leader pour le développement des savoir-faire et savoir s'organiser. Les conventions de branche régissant les métiers et les salaires en sont donc impactés et devraient évoluer pour aider ce changement, mais cela prendra du temps. Nous l'avons vu, l'agilité porte une forte dimension collective et existe au-delà des règles et des outils par la puissance de l'intelligence de l'humain.

Le futur des pratiques agile

Prédire, dans une époque de transformation, où nombre de paramètres sont mouvants, est un exercice délicat. Edgar Morin déclarait récemment «Nous devons vivre avec l'incertitude»

Le chemin pour prédire est donc étroit entre ne pas verser dans trop de conditionnels et la vente de bonnes mœurs, essayons quand même ! Essayons pour commencer de placer l'Agile sur le cycle d'un changement de société.

“Un pied dans la normalité ?”

Au début, le sujet amuse, puis il inquiète, enfin il devient normal.

On observe, une baisse des publications sur le sujet. Le temps de l'expérimentation entre euphorie et opposition semble s'éloigner. Cette phase (de buzz), a eu le mérite d'agiter les idées, de bousculer les modèles, mais aussi de galvauder des termes (Agile le premier) et de nous saturer de contenus et outils à tester.

S'il l'on résume l'Agile comme : des outils, des pratiques et un état d'esprit, alors après le temps d'expérimentation et de choix d'outil, l'Agile est maintenant dans le temps long du changement culturel et de mise en place des pratiques.

Avec ces constats on peut considérer que l'Agile met un pied dans la normalité.

Après les émotions du « pour ou contre », place au « comment », une phase plus raisonnable.

“Une phase de raison ?”

Preuve d'une phase plus raisonnable, un consensus s'est établi sur Agile : sa raison d'être, ses caractéristiques et ses leviers de transformation. Pour la raison d'être, que l'on parle de pizza, de voiture ou de logiciels, Agile se présente comme une réponse à trois enjeux :

- La livraison en continu. Il s'agit de satisfaire à la réduction du « time to market », en produisant plus rapidement et en livrant à une fréquence supérieure
- La capacité de s'adapter aux changements. Les pratiques Agiles visent à augmenter la capacité d'adaptation à des changements réguliers de priorité, parfois même de stratégie (les pivots), que l'époque impose.
- Les gains de productivité. C'est le volet Lean de la transformation avec en permanence la réduction du gaspillage (chaîne de valeurs), afin de réduire les coûts et rester compétitif.

Cette approche propose un mode de fonctionnement, permettant d'aller au-delà des limites des méthodes « classiques », vis-à-vis de ces enjeux, qui sont souvent devenus vitaux pour l'entreprise.

Le PMI préconise une approche pour répondre à des attentes de plus en plus croissantes des équipiers mais aussi de l'entreprise et du marché qui passe par quatre repères :

- cultiver une philosophie du changement : nous voyons la continuité des approches agiles aussi bien en tant qu'adaptation aux besoins du marché mais aussi dans les pratiques de travail collaboratif, de flexibilité, de culture et fédération, et de développement de leadership

Figure 17 - Extrait PMI “Building and Leading high performing teams”

> RECOMMANDATIONS POUR CRÉER UNE CULTURE D'EQUIPE POSITIVE

De grandes équipes ont besoin d'une culture forte développée pour une finalité précise. Voici quelques conseils :

- Faire participer l'équipe à la définition de **lignes directrices en matière de communication et de collaboration**.
- Mettre en place des pratiques pour souligner les efforts de l'équipe et **saluer ses réussites**.
- Faciliter l'**échange de rôles ou l'observation** entre membres d'équipe en vue de donner un aperçu des situations individuelles vécues.
- Partager les progrès de l'équipe avec l'ensemble de l'organisation pour plus de **transparence et d'engagement** au-delà de l'équipe.

- comprendre les facteurs de bonnes performances : dans le lean on abordait cet aspect avec l'autonomisation ; de même la pratique de pair to pair devient du mentorat, du coaching avec des programmes de développement professionnel pour retenir les talents
- développer l'engagement : avec une flexibilité, une inclusion, un sentiment d'attachement, une participation active, et sans cesse l'amélioration de la collaboration inter générationnel ou inter culture ...
- rebondir ... encore et encore : la résilience au cœur du fonctionnement avec des points de vigilance sur le bien-être, la satisfaction et le stress de l'équipe, des outils et des technologies facilitant, l'encouragement de l'innovation

On peut également souligner deux caractéristiques de la transformation Agile.

- Elle ne peut pas être faite à moitié. Il s'agit d'une bascule, d'un modèle vers un autre, qui ne peuvent être mixés.
- Elle comporte plusieurs échelles de temps : le temps court des outils, celui des changements de mode de fonctionnement, et le temps long de l'acculturation.

Des leviers qui conditionnent la mise en œuvre sont connus et partagés :

- Le périmètre global de l'entreprise doit être intégré dans la transformation. La prise en compte de l'ensemble des activités de l'entreprise, de son écosystème, est nécessaire pour aligner la stratégie et les opérations
- Le sponsoring de direction. Celle-ci doit être la première convaincue, notamment de l'efficacité de l'intelligence collective et de la transparence.
- Le courage et les moyens managériaux à tous les niveaux, pour transformer et se réinventer en apportant de la valeur différemment.

Si on parle de transformation, c'est qu'il ne s'agit pas de déployer un kit tout prêt, mais de réanalyser les activités, les organisations pour porter les évolutions qui permettront les gains escomptés.

Ces enjeux sont toujours bien prégnants, définissent quelque part notre époque, le retour arrière est devenu improbable, ainsi Agile va poursuivre son déploiement. Agile repose sur des éléments pragmatiques, précis et ne doit être jugé que sur son efficacité. Ce n'est pas une solution magique, parfaite, ni une entité divine. Elle va connaître des adaptations, nous devrons l'améliorer continuellement, à nous d'en faire bon usage.

Enfin, on parle aujourd'hui d'Agile à l'échelle, de mode produit, de gestion portefeuille, qui nous projette vers un autre enjeu : le graal de l'alignement complet, de la direction aux opérations, sur la stratégie de l'entreprise. Dans cette quête, la transformation Agile peut être vue comme un prérequis, une étape intermédiaire.

L'intelligence artificielle au service de l'agilité

Une autre piste : le développement du tout numérique et les possibilités annoncées de l'intelligence artificielle (IA) se mettront-elles au service de l'intelligence humaine ou au service de la procédure ? L'agilité en serait-elle décuplée ou freinée ?

"L'intelligence artificielle au service de l'agilité ?"

Sur ce sujet deux approches existent.

Certains considèrent que l'IA a pour vocation de transmettre le savoir-faire à la machine, et, ainsi, lui donner le pouvoir du savoir permettant d'être moins dépendant des "experts".

D'autres considèrent l'IA comme allégeant le "faire", les sujets exécutables, prévisibles en tout ou partie par la mesure des expérimentations passées. L'IA est un outil permettant d'alléger l'humain du connu pour développer son temps de réflexions et sa capacité à s'adapter à l'inconnu.

Est ce que ces deux approches s'affronteront ou cohabiteront ?

La volatilité des besoins, les incertitudes et complexité des environnements, évoqués plusieurs fois rendent les prévisions aléatoires, voire inappropriées. D'autant que l'Homme n'est pas "un" mais multiple, de cultures, d'histoires et de sensibilités différentes.

"Souhaitons que la raison, l'éthique et le bon sens y trouvent leurs places."

- Que l'intelligence artificielle et l'intelligence humaine servent à co-construire un environnement dans lequel l'agilité est avant tout un équilibre entre procédure et discernement.
- Que les capacités individuelles de répondre à la multi compétence, l'autonomie et la responsabilisation, sans compter la capacité de leadership soient utilisées à bon escient.
- Que la capacité culturelle d'intégrer ces nouveaux modes de travail en faisant fi d'une culture de command control depuis l'ère du Taylorisme soit développée si nous voulons vraiment un futur agile dans le monde du travail.

Le plus souvent, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de l'Agilité ne viennent pas de la nouveauté des pratiques mais de l'ambition de l'Agilité qui est de transformer les entreprises.

Nous voyons déjà les notions associées avec notamment la prise en compte du facteur humain dans les entreprises qu'elles soient informatique ou non, la notion d'accompagnement au changement...

Ceci ne semble-t-il pas aller dans le sens de l'histoire?

Il y a plus d'un siècle chez Toyota on s'intéressait déjà à la place de l'humain et à l'impact de sa prise en compte sur l'optimisation et la rentabilité des entreprises... Avant encore, Elton Mayo à la Western Electric a mis en avant l'effet Hawthorne...

Arrivera t-on un jour à accompagner suffisamment l'humain pour prendre en compte les spécificités de ses caractéristiques humaines dans les stratégies d'entreprises ?

Aujourd'hui le management de projet s'est approprié l'IA dans une approche de facilitation et de performance du travail.

Par exemple les bots souvent utilisés pour les tests sont de plus en plus déployés dans la gestion des données, des calendrier... des flux de travail (ex Zapier, Integromat, Microsoft flow...)

Faciliter l'interprétation des données pour simuler des décisions automatiques ou argumentées des décisions sont des pistes explorées dans l'agilité à travers IA comme la génération de contenu automatique , et bien d'autres outils...



Que retenir ?

L'approche Agile transforme l'entreprise et nécessite comme toute transformation un temps avec des paliers contrôlés et améliorables voir adaptables pour en obtenir une efficience réelle.

L'avenir de l'agilité passe par l'évolution des mindset, des organisations et du bon sens qu'on veut y mettre.

Après le reste n'est que outillage à la disposition des acteurs pour faciliter, performer, unir, partager ...

BIBLIOGRAPHIE

Harvard Business Review, *Qu'est-ce qu'une entreprise agile ?* - HBR (ampproject.org)

HAL Open Science, *Les méthodes agiles et leurs contradictions*, anca Boboc, Jean-Luc Metzger

L'ADN, *Abandonnons la résilience : place à l'adaptation !*, Par NASTASIA HADJADJI - Le 7 janvier 2021

JDN, *Business Agility : les méthodes agiles doivent dépasser le cadre des départements IT*, Chronique de Leila Benachour Margo

L'entreprise libérée, Isaac Getz, édition Fayard

BD Holacratie : ces entreprises qui ont révolutionné leur management

PMI Annual PMI Global Survey On Project Management 2023

PMI « Builging and Leading high performing teams”

AUTEURS

Claudine BLANQUIER

Consultante et trainer entreprise, spécialisée dans le management de projet et les transformations agiles des organisations, Learn2Walk

Après un parcours dans le développement logiciel et le management projet, Claudine s'est spécialisé dans la transformation des organisations notamment en agile et participe depuis quatre ans à NXU dans la commission sociologie.

Elle intervient dans tous les secteurs d'activités (bancaire, industrie, public ...) pour aider les structures dans leur performance. Elle forme aussi de nombreux jeunes et moins jeunes aux approches de management projet et d'intelligence collective.

Elle gère aussi un programme de mentorat au sein du PMI France, la partage et l'entraide faisant partie de son Adn. Elle déploie l'approche Disciplined Agile du PMI et réalise de nombreuses conférences sur l'agilité à l'échelle.

Certifiée Coach et facilitateur Agile (IC Agile), Product Owner (Scrum), Trainer et DASSM (PMI), ITILV4, ex CMMI.



Catherine RICHARD-CONTREMOULINS

Direction Relations Clients – Septeo Solutions ADB / Division Immobilier

Après un parcours en gestion commerciale dans le prêt à porter de luxe, Catherine évolue dans le secteur de l'immobilier où elle dirige des service commerciaux et support clientèle avant de prendre en charge la Direction des projets. En qualité de Directrice Relations Client, elle est depuis deux ans en responsabilités du Delivery chez un éditeur de logiciels.

Ses expériences managériales dans des contextes de croissances organiques et externes l'ont amené à piloter des activités tout en conduisant les transformations des organisations avec pour leitmotiv : fédérer les équipes et développer la relation client.

Son appétence pour les évolutions managériales et la compréhension de l'Humain l'amène à s'intéresser aux neurosciences et à se former à l'Approche Neurocognitive et Comportementale pour mieux appréhender l'humain dans les organisations. Son intérêt pour le digital, les environnements innovants et l'intelligence artificielle lui font découvrir NXU en 2020. Elle y intègre la commission sociologie par goût des échanges, des interactions avec des profils aux expériences complémentaires et des enrichissements qui en découlent.



Avec la participation de...

Christelle BOUDET



Présidente de la Commission Sociologie NXU

Psychosociologue et Coach professionnelle

Manager du centre de compétence Forterro Western Europe

Passionnée par les questions concernant l'homme au travail, les interactions de groupes et les solutions que l'on peut apporter, Christelle est présidente de la Commission Sociologie de NXU. Depuis sa création, elle favorise les échanges autour des questionnements des membres (travail, évolution de la société, changement organisationnel...). Elle évolue dans son entreprise avec son équipe pour favoriser la montée en compétences des collaborateurs, intervient en tant que coach et formatrice sur les softskills.

Elvire PROCHILO

Elvire a créé le cabinet Pragma Consult en 2004 pour proposer un accompagnement pragmatique et transversal aux organisations (entreprises, acteurs académiques, acteurs du développement économique) pour la stratégie d'entreprise et la gestion de projets innovants dans des filières à forte composante technologique. Elle exerce également ses compétences dans le management de projets complexes (projets de développement économique, projets collaboratifs de R&D&I, projets européens) Passionnée par l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat et l'innovation, enthousiaste, elle prend plaisir à contribuer au sein du Think Tank NXU sur des sujets transdisciplinaires qui lui permettent d'assouvir (un peu) sa curiosité et son envie d'apprendre.



Bruno LOIRET



Bruno est consultant en accompagnement des transformations des entreprises en s'appuyant sur la sociologie des organisations. Ses expériences professionnelles lui ont permis de mesurer la faible pertinence des méthodes souvent utilisées pour répondre aux enjeux actuels des entreprises.

Ses formations en conduite des organisations en mutation et en ergonomie lui ont permis de mieux appréhender cette complexité. Par ses contributions auprès de NXU, il souhaite encourager les dirigeants à apporter des réponses permettant la performance globale et durable de leur entreprise.

Laurent PECKRE

Membre de la commission sociologie NXU

Directeur d'agence Econocom Occitanie

Passionné par le fonctionnement des organisations, il effectue sa carrière dans les services IT - Digitaux, ce qui lui a permis d'interagir au sein de grands comptes et de mid-market.

Aujourd'hui, ses fonctions au sein d'Econocom, entreprise européenne du digital, lui permettent d'être au cœur de la phase de transformation que traverse les organisations, sous différents angles : sectoriel, technologique, managérial et culturel.

Cette curiosité, et sa motivation pour le partage d'expériences et d'analyses, l'ont conduit naturellement à rejoindre la commission sociologie de NXU à sa création.



Livre blanc gracieusement réalisé dans le cadre de la commission sociologie du Think Tank NXU.

NXU, tout sur le domaine des NBIC avec une information diversifiée et facilement accessible !

<https://nxu-thinktank.com/a-propos/>

Edition 2023