

L'agilité, un choix pour l'entrepreneur, une solution pour l'entreprise.

Processus pour une transformation agile.



(Crédit © Daniel Biber)

« Rien n'est permanent, sauf le changement. »

Héraclite

Par Olivier KOST

Responsable de mémoire : Pierre GRATTON

Second correcteur : Odile PAULUS

Master 2 Management et Administration des entreprises – Entrepreneuriat

Année universitaire : 2019/2020

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de mon mémoire. Ce travail représente l'aboutissement de mon parcours du Master 2 Management et Administration des Entreprises – Entrepreneuriat à l'EM Strasbourg.

Plus précisément, je souhaite avant tout remercier mon responsable de mémoire, Monsieur Pierre GRATTON pour sa disponibilité et ses conseils avisés apportés tout au long de la rédaction de ce mémoire. Malgré la distance qui nous sépare et la période spéciale que nous avons vécue, il a toujours été présent pour moi.

Je tiens également à remercier cordialement Madame Odile PAULUS, Directrice de ce Master, ainsi que l'ensemble des enseignants pour leurs apports tout au long de cette année universitaire.

Je remercie bien sûr toutes les personnes qui ont accepté d'avoir une entrevue avec moi et que j'ai pu interroger pour la rédaction de ce mémoire. Merci à Monsieur Claude AUBRY, Monsieur Jérôme BARRAND, Monsieur Jérôme CARFANTAN, Monsieur Claude EMOND, Monsieur Jean-Claude GROSJEAN, Monsieur Didier LEBOUC, Monsieur Judicaël PAQUET et Monsieur Olivier TIRMARCHE.

Enfin, je remercie mes enfants, Emilie et Esteban, et surtout ma compagne Stéphanie, qui m'a soutenu et aidé tout au long de la réalisation de ce mémoire. Enfin, je suis reconnaissant envers mes amis et ma famille, notamment Patrick CASTEL, qui grâce à leur questionnement et leurs conseils, m'ont permis de trouver de nouveaux chemins à explorer.

Merci.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES FIGURES.....	V
TABLE DES TABLEAUX	VI
TABLE DES ACRONYMES	VII
INTRODUCTION.....	1
1. LE CONTEXTE THEORIQUE	5
1.1. ORIGINES.....	5
1.2. LE MANIFESTE AGILE.....	7
1.3. PRINCIPES DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE.....	10
1.4. L'AGILITE, UN CHANGEMENT DE CULTURE	13
2. METHODOLOGIE	15
2.1. TERRAINS DE RECHERCHE.....	15
2.2. COLLECTE DE DONNEES	17
2.3. ANALYSE DES DONNEES	18
3. RESULTATS	19
3.1. L'INTERET D'ETRE UNE ENTREPRISE AGILE.....	20
3.2. LE FONCTIONNEMENT	23
3.2.1. Au niveau de l'organisation	24
3.2.2. Au niveau des dirigeants	27
3.2.3. Au niveau des équipes et des collaborateurs	28
3.3. LE CHEMIN DE LA TRANSFORMATION	29
3.4. L'INTERET DU COACH.....	36
3.5. LES LIMITES POUR DEVENIR AGILE	38
3.6. SYNTHESE	39
4. DISCUSSION	41
4.1. RETOUR SUR LES RESULTATS	41
4.2. PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU CHANGEMENT	43
4.2.1. L'intention et l'alignement des dirigeants.....	44
4.2.2. La mise en place d'une vision	45
4.2.3. L'émergence d'une culture agile	45
4.2.4. Un changement de posture des dirigeants	46
4.2.5. Un changement de posture des collaborateurs	48
4.3. CONTRIBUTION.....	49

4.4. LIMITES	50
CONCLUSION.....	51
BIBLIOGRAPHIE	53
Annexe 1 – VUCA/VICA - Une grille de lecture.....	57
Annexe 2 – Manifeste pour le développement Agile de logiciels	58
Annexe 3 – Principes sous-jacents du Manifeste agile	59
Annexe 4 – Guide d’entrevue	60
Annexe 5 – Grille de codage.....	61
Annexe 6 – Agilité organisationnelle – Analyse Quali-Scope®	62
Annexe 7 – Tableau de bord prospectif (TBP).....	63
Annexe 8 – Agile Profile®	64
Annexe 9 – Modèle « Agile fluency »	65
Annexe 10 – Les huit étapes du changement de Kotter	66
Annexe 11 – Modèle « Business Agility »	67
Annexe 12 – Eveil Agile® Profile	68

TABLE DES FIGURES

Figure I – Engagement des Français au travail	2
Figure II - Critères qui incitent les candidats à rejoindre une entreprise	23
Figure III - Interdépendance équilibrée.....	31
Figure IV – Processus de mise en place du changement.....	43

TABLE DES TABLEAUX

Tableau I – Les valeurs du Manifeste	8
Tableau II - Les principes du Manifeste.....	9
Tableau III - Définitions données par les participants	19
Tableau IV – L'intérêt d'être agile.....	21

TABLE DES ACRONYMES

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RH : Ressources Humaines

VICA : Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté

VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

INTRODUCTION

En 2013, le cabinet McKinsey présentait une étude montrant comment douze technologies allaient chambouler le monde, aussi bien dans notre vie quotidienne, que dans l'économie, ou le monde de l'entreprise (Manyika *et al.*, 2013). En 2020, nous pouvons déjà constater quelques changements qui sont induits par l'internet mobile, qui va d'ailleurs devenir de plus en plus présent grâce à l'avènement de la 5G (Rébecca et Magdelaine, 2020), du développement de l'intelligence artificielle ou encore des objets connectés. Les dispositifs digitaux se propagent et modifient le comportement des consommateurs dans leurs actes d'achat. Aujourd'hui, grâce à une rapidité de la diffusion des informations, ils peuvent questionner d'autres utilisateurs, comparer des produits ou simplement se renseigner sur une entreprise (Guez, 2018). Ces nouvelles technologies de l'information et de la communication bouleversent en profondeur les entreprises, la société et l'économie (Gallais, 2010).

La mondialisation entraîne des changements profonds, crée un climat empreint d'instabilité et modifie les menaces et les dangers (Vallat, 2014). Le monde va de plus en plus vite et l'offre, a de loin dépassé la demande. Actuellement, les grandes entreprises peuvent se faire devancer par des individus porteurs d'innovation et il est même possible qu'une start-up devienne la locomotive économique dans son domaine d'activité (Fall, 2019).

Aujourd'hui tout le monde veut les choses de plus en plus rapidement et personne n'est en mesure de prédire ce qui va se passer. Dans le monde des affaires, pour parler de cet environnement qui est en perpétuel changement et devenu multilatéral, on parle d'un environnement VUCA¹ (Hellal, 2019). VUCA est un acronyme qui a été introduit par le US Army War College dans les années 90 pour décrire la période d'instabilité qui suivit l'effondrement de l'Union Soviétique et définir quatre paramètres d'un contexte, à savoir la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. En France, nous parlons d'un monde VICA (Vallat, 2014).

Il devient vital pour une entreprise de changer, de se transformer, afin de s'adapter à cet environnement. Comme l'avait déjà montré Mintzberg en 1982 (Autissier, Johnson, et Moutot, 2015), la difficulté pour une entreprise de planifier à long terme et ainsi de rester sur sa stratégie du fait des phénomènes émergents qui viennent bousculer les plans initialement établis, s'est encore complexifiée dans le monde actuel. De ce fait, le dirigeant, accompagné ou non de ses

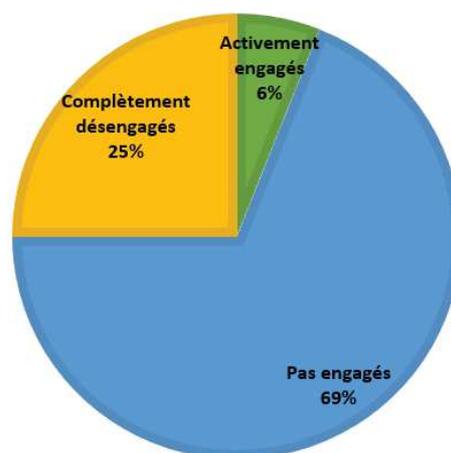
¹ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

managers, n'est plus en mesure d'être un expert savant, ni d'affirmer se fonder sur une démarche modélisatrice qui lui assurerait une entière maîtrise des différentes évolutions de son environnement (Basso, 2018).

L'entreprise a donc la nécessité de s'adapter à cette nouvelle donne si elle veut continuer à se développer. Il devient donc crucial pour cette dernière de trouver un nouveau modèle de fonctionnement pour son organisation qui pourra lui permettre de prospérer. Dans ce contexte de changement permanent qui touche l'ensemble des activités des entreprises, on parle de plus en plus d'agilité. Il s'agit d'une approche récente en management qui permettrait à l'entreprise de préserver, redynamiser et construire un avantage concurrentiel sur le long terme. En effet, grâce à une combinaison de capacités de flexibilité dynamique difficilement imitables par les concurrents, cette approche offre la possibilité de réagir à tous les défis et de saisir les meilleures opportunités se présentant sur les marchés (Charbonnier, 2006).

Pour avoir un fonctionnement agile, il est nécessaire d'innover au niveau managérial et de développer un mode collaboratif. Grâce à l'adaptation des personnes et des systèmes, l'entreprise se verra mieux armée pour réagir et s'ajuster à la conjoncture (Autissier, Johnson, et Moutot, 2016). En effet, actuellement, pour avoir un avantage concurrentiel constant, ce n'est plus seulement l'accès à des ressources financières ou à des technologies de pointe qui sont nécessaires, mais aussi et surtout, les individus et les processus qui sont capables de satisfaire le client et d'innover rapidement (Charbonnier, 2006). Seulement 6% des Français sont activement engagés dans leur travail selon l'étude Gallup (2017), il semble donc important d'y remédier et l'agilité pourrait constituer une partie de la solution.

Figure 1 – Engagement des Français au travail



(« Étude Gallup », 2017)

En effet, d'après cette étude, très peu d'employés sont énormément impliqués et épanouis dans leur travail. Sachant que ce sont eux qui majoritairement entraînent la performance, l'innovation et font avancer l'entreprise, il va falloir trouver les leviers de motivation des autres collaborateurs afin d'augmenter le pourcentage de cette catégorie. Le but est donc de réduire au maximum les « complètement désengagés », ceux qui véhiculent de la démotivation, et de donner l'envie aux « pas engagés », ceux qui font leur travail correctement mais sans énergie, ni passion, pour qu'ils s'engagent complètement dans leur travail. Le confinement a aussi mis en exergue l'importance du capital Humain, les bénéfices de la responsabilisation et l'importance du rôle du manager (Boyer, 2020).

Il est fort probable que la crise de la Covid-19 amplifie encore cette nécessité de changement. En effet, ce cataclysme a généré des tensions économiques qui risquent de remettre en cause le fonctionnement, voire la survie des entreprises. Que ce soit économistes ou entrepreneurs, tous savent qu'il y aura de graves conséquences (Saladin, 2020). Cette crise sanitaire va obliger les entreprises à révolutionner l'interaction entre les différentes parties prenantes avec lesquelles elles sont en relation (Le Boltzer, 2020) et à innover au niveau managérial (Frimousse et Peretti, 2020). En effet, une crise, quelle qu'elle soit, occasionne de nouvelles opportunités pour les dirigeants et leur offre de nouvelles possibilités. A eux de trouver les leviers de croissance et de transformer leur organisation pour préparer le futur (Saladin, 2020). L'agilité pourrait être une possibilité.

Afin de comprendre si l'agilité organisationnelle est réellement une opportunité pour les entreprises, il convient de définir et clarifier ce concept. En effet, l'agilité organisationnelle requiert un changement d'organisation au niveau de l'entreprise et implique une nouvelle manière de fonctionner pour les individus qui la composent.

Cette recherche a deux objectifs, à la fois académique et pragmatique, puisqu'elle vise à répondre à la question suivante :

« Les entreprises françaises peuvent-elles toutes devenir agiles et quelles étapes doivent-elles suivre pour aboutir à cette transformation ? »

C'est pourquoi, nous regarderons dans un premier temps le contexte historique de l'agilité afin de comprendre l'origine de ce nouveau mode de management pour ensuite définir quel doit être le fonctionnement d'une telle organisation et comment opérer le changement.

Nous partons de l'hypothèse que l'agilité est un état d'esprit que chaque entité peut avoir en elle. Certes, c'est un changement de fonctionnement de l'entreprise, mais nous pensons que chacune a la possibilité de devenir agile, reste à comprendre quels sont les ingrédients pour réussir cette recette. C'est pourquoi, il nous paraît intéressant d'analyser les étapes que nécessite le changement pour devenir agile afin de comprendre comment il est possible d'accompagner les entreprises dans ce but. Le dirigeant d'une entreprise en France, a-t-il intérêt à transformer son organisation pour réagir à la crise actuelle et à celles futures ? Si sa décision est prise, par où doit-il commencer pour réaliser cette mutation et à quoi doit-il être vigilant ?

Afin de répondre à notre problématique et à toutes les questions sous-jacentes, nous allons dans une première partie nous intéresser à ce qui a été publié sur le sujet. Puis, dans la seconde partie, nous expliquerons la méthodologie utilisée pour affiner notre recherche. Une troisième partie nous permettra d'aborder les résultats obtenus après avoir interrogé différents consultants experts du domaine. Enfin, grâce à toutes les lectures et recherches, nous tenterons de répondre à notre problématique et proposerons un outil à ceux qui souhaitent se diriger vers l'agilité dans leur entreprise.

1. LE CONTEXTE THEORIQUE

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous essayerons dans un premier temps de clarifier le terme d'agilité en nous intéressant à la naissance de ce concept, à ses origines. Ensuite, nous regarderons comment ce concept a été transposé au sein des entreprises.

1.1. ORIGINES

Après la seconde guerre mondiale, qui avait créé de la frustration et de ce fait, engendré un besoin de consommer et d'entreprendre (Barrand, 2009), la demande était devenue largement supérieure à l'offre. C'est pourquoi, l'entreprise était devenue spécialiste en consommation de masse. Dans ce système, c'est une organisation pyramidale qui prédomine, à savoir le taylorisme. L'ouvrier applique les tâches qui lui sont assignées par les managers et de plus en plus, l'entreprise se dirige vers un système de procédures afin d'augmenter la valeur économique de l'entreprise.

En 1973, la crise du pétrole, qui tend à inverser les rôles entre l'offre et la demande, implique de mettre en place une nouvelle technique de production. Dès la fin des années 70, les industries n'arrivent plus à compenser le coût du travail par des gains de productivité. Ce changement de modèle économique renforce de fait la concurrence et par conséquent, la compétitivité des entreprises (Barrand, 2009). Le marché tend à se saturer et les clients deviennent de plus en plus exigeants. Les dirigeants sont obligés de constamment innover en continuant à optimiser leurs performances financières.

Maintenant que l'offre est devenue supérieure à la demande, il devient primordial pour les entreprises de trouver une nouvelle logique de production. Les systèmes informatiques qui sont de plus en plus performants vont permettre de trouver en partie ces nouvelles solutions et vont donner la possibilité aux entreprises de devenir plus flexibles grâce à une réduction des délais. La disponibilité de l'information les aidera à mieux maîtriser leur environnement et favorisera la réactivité (Barrand, 2009). C'est pourquoi les entreprises doivent se réformer et réaliser le plus rapidement possible les transformations nécessaires pour y arriver (Autissier *et al.*, 2015), elles se doivent de devenir « agiles ».

L'agilité serait une réponse d'ordre managériale et organisationnelle aux perturbations complexes et imprévisibles que peut connaître l'entreprise (Deharo, 2018). L'adoption de méthodes agiles va lui permettre d'être innovante et créative afin de s'adapter et continuer à se démarquer de ses concurrents (Gréselle-Zaïbet, 2019).

Revenons sur les origines de cette agilité. La première fois que l'on a entendu parler d'agilité dans un autre domaine que pour désigner un être vivant, c'était dans le milieu militaire (Delavallée, 2016). En effet, durant les années 1950 cela désignait la capacité à changer de manœuvre dans le temps dans les combats aériens (Barthod-Prothade et Leroux, 2017).

Puis, au début des années 1990, le terme a ensuite été repris pour la première fois dans le monde des affaires, dans un rapport sur la stratégie des entreprises industrielles du 21ème siècle, écrit à la demande du congrès américain. Son objectif était que les entreprises américaines deviennent de plus en plus compétitives face à leurs concurrents, notamment européens et chinois, en ayant des réponses stratégiques et organisationnelles afin de pouvoir être supérieures (Nagel et Dove, 1991). Selon ces auteurs, une entreprise agile sera capable de répondre rapidement à la demande de produits de haute qualité et hautement personnalisés qui lui donneront un avantage concurrentiel. L'agilité nécessite l'intégration de technologies de production flexibles avec la base de compétences d'une main-d'œuvre bien informée et avec des structures de gestion flexibles qui stimulent les initiatives de coopération au sein de l'entreprise. La finalité de l'agilité organisationnelle est donc la faculté d'une organisation à faire face à un environnement caractérisé par des changements perpétuels et imprévisibles en s'adaptant de manière rapide et efficace, sans pour autant tout changer (Barthod-Prothade et Leroux, 2017).

Peu de temps après, le concept d'agilité commence aussi à apparaître pour la première fois en Europe (Lebouc, 2012). A cette époque, plusieurs personnes du domaine de la construction et des travaux publics, notamment le chercheur finlandais Lauri Koskela, constatent que les grands projets de construction échouent généralement à respecter ce qu'ils doivent faire, que ce soit au niveau de leur budget ou encore des délais, et même très souvent, le résultat final ne satisfait pas ceux qui ont passé commande (Koskela, 1992). Si des dépassements budgétaires pouvant être conséquents arrivent régulièrement, c'est beaucoup plus à cause de l'incertitude et bien moins à cause des aléas. En effet, ce ne sont pas les petits écarts par rapport à ce qui était prévu qui nuisent aux chantiers et donc aux projets. Ce qui est la cause de ces dérives, c'est qu'au début du chantier, on ne sait pas tout, qu'il y a beaucoup d'incertitudes, et surtout qu'on refuse de l'admettre. De plus, ils remarquent que certaines

personnes qui ont des pratiques atypiques, ont des résultats supérieurs à la moyenne. Ces derniers se démarquent des autres en privilégiant le collectif, l'équipe, la proximité avec le client et surtout la flexibilité. A partir de ces constats, à savoir l'acceptation de l'incertitude, le collectif et la mise du client au cœur du projet, se développe le concept de l'agilité.

Dans un même temps, dans les années 90, l'informatique souffre de manière identique et connaît une crise au niveau du développement des logiciels. En effet, à cette période, il fallait près de trois ans en moyenne, et cela pouvait aller jusqu'à vingt, pour qu'un besoin opérationnel validé puisse être traduit par une application réelle en production (Pyxels and Bytes, 2019). C'est à cause de cela que dix-sept experts du développement d'applications informatiques se sont réunis dans un chalet à Snowbird dans l'Etat de l'Utah au début de 2001 pour trouver un moyen d'améliorer les processus de développement de logiciels. De cette réunion est né le Manifeste Agile (Kern *et al.*, 2001) qui propose quatre valeurs et douze principes qui vont définir les méthodes agiles (consultables en annexes 2 et 3). Cette déclaration fondatrice prend position contre les processus lourds et le taylorisme qui sont pratiqués dans le monde industriel (Aubry, 2019). Le principe est de faire que l'adaptation devienne un axe d'organisation et que la réactivité se transforme en un atout systémique.

Depuis, la notion d'agilité a largement dépassé les frontières du monde informatique. Aujourd'hui c'est un concept utilisé aussi en management et pour une organisation. L'agilité organisationnelle évoque la nécessité de faire face à des changements fréquents et peu prévisibles, par la mise en œuvre d'ajustements rapides et efficaces, sans tout chambouler à chaque fois. Comme nous pouvons le constater, en fonction des auteurs, il existe plusieurs origines possibles de l'agilité. Néanmoins, tout le monde s'accorde sur l'origine officielle qui est la parution du Manifeste en 2001. Nous allons, de ce fait, observer plus précisément ce manifeste qui était destiné au domaine des technologies de l'information et des communications (TIC) afin de mieux comprendre ce qu'est l'agilité dans le monde de l'entreprise.

1.2. LE MANIFESTE AGILE

Comme nous l'avons vu précédemment, le Manifeste Agile est né en 2001 pour répondre à une problématique dans le domaine informatique. Il nous semblait essentiel de faire une analyse rapide de ce document car c'est tout de même une pièce fondatrice de ce qu'est l'agilité organisationnelle aujourd'hui.

Ce Manifeste est régi par quatre valeurs :

Tableau I – Les valeurs du Manifeste

Les individus et leurs interactions,	de préférence aux processus et aux outils.
Des solutions opérationnelles,	de préférence à une documentation exhaustive.
La collaboration avec les clients,	de préférence aux négociations contractuelles.
La réponse au changement,	de préférence au respect d'un plan.

(Kern *et al.*, 2001)

Selon les auteurs du Manifeste même si les éléments à droite du tableau ont de la valeur, ces derniers reconnaissent davantage de valeur dans les éléments à gauche. Ce qu'il faut comprendre dans ces valeurs, c'est que les relations humaines sont à privilégier afin de laisser libre court à la créativité. L'objectif principal, c'est bien de produire des choses opérationnelles, utilisables directement, plutôt que de perdre du temps à réaliser des documentations ayant peu de valeur pour le client. Il faut satisfaire ses besoins et ce, même si ce n'est pas écrit dans un contrat. C'est pour cela qu'il faut s'adapter et se remettre en cause en permanence.

En parallèle du Manifeste, les auteurs ont rajouté douze principes qui sont destinés à interpréter de façon plus concrète les valeurs. Une méthode qualifiée d'agile se doit d'être composée d'un ensemble de pratiques instrumentant le cadre décrit par les douze principes généraux agiles et en conséquence s'inscrire dans le respect des quatre valeurs fondamentales ayant inspiré le Manifeste.

Elaborés pour le domaine informatique et notamment dans le développement des logiciels, les valeurs et principes de ce Manifeste sont transposables au niveau du monde des affaires et ce, dans tous les secteurs d'activité (Antunes, Korda, et Korda, 2018). Le sujet de notre recherche concernant l'entreprise en général, il nous semblait important de transposer les différents principes du Manifeste agile d'un point de vue entrepreneurial.

Tableau II - Les principes du Manifeste

	Principes du Manifeste agile	Transposition dans le monde entrepreneurial
1	Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.	Le client doit être au centre des attentions, il faut sans cesse le concerter pour que le produit qu'on lui apporte lui convienne le plus possible.
2	Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage concurrentiel au client.	Il faut savoir s'adapter en fonction du contexte et des besoins ou envies du client à tout moment afin de lui donner un avantage concurrentiel.
3	Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.	L'objectif est de livrer des solutions rapidement et par itération afin de pouvoir se rapprocher le plus vite de la meilleure solution.
4	Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.	Il est impératif de travailler en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes.
5	Réalisez les projet avec des personnes motivée. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.	Une des clés dans l'agilité est le management car c'est l'humain le plus important. Il faut faire confiance à ses collaborateurs en leur donnant tous les moyens pour réussir, ce qui les motivera d'autant plus.
6	La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.	Une autre clé est une bonne communication. L'interaction en direct entre collaborateurs est essentielle.
7	Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.	On évalue les solutions apportées au client et non celles qui sont en court d'élaboration.
8	Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.	Il faut que le rythme de travail soit soutenu mais supportable par les différentes parties prenantes.
9	Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.	Il faut être vigilant à l'évolution technique afin d'utiliser les outils les plus performants possibles.
10	La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.	L'objectif est d'aller à l'essentiel pour le client en réduisant au maximum les tâches inutiles.
11	Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.	L'équipe doit pouvoir s'auto-organiser car c'est elle qui est la plus à même de choisir les meilleures solutions.
12	À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.	L'amélioration continue est essentielle. Il est nécessaire de faire le point régulièrement pour analyser le travail effectué et voir s'il n'y a pas de meilleurs choix à faire.

(Kern *et al.*, 2001 ; Kost, 2020)

Même si les principes sous-jacents du Manifeste sont uniquement destinés au domaine des projets informatiques, on constate que l'enjeu humain est prépondérant et que c'est bien pour cela, qu'il est possible de les transposer dans le monde de l'entreprise en général. Il y a trois principes fondamentaux qui ressortent qui sont généralisables dans le monde entrepreneurial. Premièrement, il faut tout mettre en œuvre pour favoriser les interactions entre les collaborateurs en ayant des équipes soudées. Deuxièmement, il faut collaborer avec le client et l'impliquer car il fait partie intégrante du projet. Et enfin, troisièmement, il faut s'adapter aux divers changements en étant flexible à tous les niveaux (Crespin-Mazet, Goglio-Primard, Guittard et Dupont, 2019).

1.3. PRINCIPES DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE

L'agilité organisationnelle se rapproche de l'agilité décrite par le Manifeste. L'objectif, c'est bien de faire face à l'environnement VICA qui régit le monde des affaires et de répondre aux changements que l'organisation ne peut pas anticiper, en s'adaptant de manière rapide et efficace, pour transformer ces derniers en opportunités, grâce à l'innovation (Charbonnier, 2006). A ce niveau, afin de comprendre les possibilités d'une entreprise à avoir la capacité de devenir agile, il est nécessaire de définir pas le biais de la littérature ce qu'est une organisation agile. Nous allons, de ce fait, partir des valeurs (cf. figure I) pour définir quel est le fonctionnement de cette dernière.

La première valeur du Manifeste concerne les individus. En effet, la réussite ne pouvant être que collective, le plus important ce sont bien les personnes qui composent l'organisation. A l'inverse d'experts travaillant de manière isolée, ce n'est que grâce à des équipes soudées et qui communiquent, mais aussi grâce à tous les collaborateurs de l'organisation et à leurs multiples regards, que l'entreprise va réussir à surmonter toutes les difficultés (Crespin-Mazet *et al.*, 2019; Lebouc, 2012). Il est donc primordial que la direction d'une entreprise et le management de l'entreprise fassent confiance à la capacité des collectifs de développement à s'organiser. Tous possèdent en eux des capacités, des compétences et des talents dont il faut savoir se servir. Il y aura plusieurs vertus à cela. Non seulement l'entreprise va pouvoir faire face aux différentes problématiques qu'elle rencontrera, mais en plus, cela participera au bien-être de ses collaborateurs (Barthod-Prothade et Leroux, 2017), donc à leur épanouissement.

L'agilité part du principe qu'un collectif divers, bien motivé, bien organisé va réussir à faire des choses nettement supérieures à ce qu'aurait fait cette collection d'individus tout seuls. L'équipe devient donc l'élément fondamental (Tardieu, 2019). L'objectif est de libérer les énergies et les talents de manière collective (Legras, 2014) en coconstruisant (Jézéquel, 2016) afin de satisfaire au mieux les clients. D'après Gaunand, « L'agilité [...] favorise également le développement de l'autonomie et la responsabilisation des équipes. » (2017). En effet, l'organisation agile va privilégier « l'empowerment² » (Charbonnier-Voirin, 2011), c'est-à-dire l'allocation de davantage de pouvoir aux individus la composant, afin d'agir au mieux dans les diverses conditions auxquelles ils sont confrontés (Bacqué et Biewener, 2013).

Mais pour être agile, il faut non seulement s'appuyer sur l'interne, sur les collaborateurs, mais il faut également se fonder sur une collaboration externe (Hébert, 2009). Il faut s'appuyer tant sur ses partenaires, que ses fournisseurs et surtout ses clients. Il faut mettre ces derniers au centre du projet ou du développement. Toute l'équipe doit tout mettre en œuvre pour les satisfaire. Pour cela, il est nécessaire de bien connaître ses clients actuels et potentiels, connaître leurs attentes, leurs envies, leurs difficultés. En résumé, il faut être « obsédé » par ses clients (Lebouc, 2012), ils doivent être la plus grande priorité de l'entreprise (Lothon et Carfantan, 2017). L'objectif est de collaborer un maximum avec eux (Crespin-Mazet *et al.*, 2019) pour être capable de leur amener un maximum de valeur. C'est eux qui connaissent le mieux leur besoin, c'est pourquoi ils doivent être considérés comme une partie prenante du projet, et il est donc impératif de les inclure dans toutes les étapes.

Un projet de développement quel que soit son domaine, n'a qu'un seul but, sortir en équipe un produit rentable (Lebouc, 2012). Il faut répondre très rapidement aux besoins du client (Tardieu, 2019) en lui apportant un produit ou un service avec la plus grande valeur possible (Legras, 2014). Et c'est grâce au fait que l'on intègre toutes les parties prenantes de l'entreprise dans la boucle de l'élaboration du produit ou du service que le résultat satisfera l'acteur final. Il est primordial que le produit fonctionne et corresponde pleinement aux attentes et surtout aux besoins de ce dernier.

Enfin, à l'inverse des méthodes classiques où l'on essaye de réduire ce qui est incertain et où l'on veut maîtriser tous les aléas, il faut prendre l'incertitude comme une opportunité et

² L'empowerment provient de l'anglicisme utilisé dans le sens de termes français tels qu'autonomisation, habilitation, responsabilisation, capacitation ou renforcement. C'est le processus par lequel un individu, une communauté, une association, prend le contrôle des événements qui le ou la concernent.

l'utiliser (Lebouc, 2012). Lorsqu'on développe un produit nouveau, par définition, il n'existe pas et de ce fait, on ne le connaît pas. Ainsi, au fur et à mesure du développement, on va rencontrer des choses complètement surprenantes et incertaines, et bien sûr, impossibles à prévoir. Il faudra accueillir les changements avec bienveillance (Legras, 2014).

Dans un contexte changeant qui peut nuire ou au contraire apporter de nouvelles opportunités, l'entreprise se doit d'être flexible pour s'adapter aux aléas et à l'évolution des demandes de ses clients (Crespin-Mazet *et al.*, 2019). L'agilité va encore plus loin que la flexibilité, car c'est un changement complet de paradigme. Une entreprise flexible est capable de s'organiser autrement quand le contexte l'y oblige et d'effectuer le changement nécessaire (Altintas, 2020). L'agilité consiste à changer sa façon de faire, mais également son comportement en fonction d'un contexte donné. Barzi définit l'agilité organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à faire face avec réactivité, flexibilité et différenciation aux différentes mutations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients. Une entreprise agile va de ce fait, être capable de réagir de manière efficace et rapide à toutes les contraintes (2011). La finalité de l'entreprise agile est de s'adapter rapidement à un environnement incertain, concurrentiel et imprédictible que l'on est susceptible de rencontrer (Barthod-Prothade et Leroux, 2017; Deharo, 2018; Lemieux et Beauregard, 2015).

Avec comme socle, la coopération, la confiance et l'intelligence collective, les principes agiles sont des solutions d'adaptation qui se prêtent aux enjeux d'innovation. On comprend bien que l'agilité n'est pas une méthode proprement dite, mais plutôt un état d'esprit où le maître mot est l'adaptabilité. L'agilité va donc permettre à l'entreprise de pouvoir gagner en compétitivité (Deharo, 2018), notamment grâce à la capacité d'innover qu'elle procure (Gréselle-Zaïbet, 2019). C'est l'intelligence collective qui en fait toute sa force (Zaïbet, 2007). Nous trouvons que la définition donnée par Lothon et Carfantan illustre bien cette idée :

« L'entreprise agile est une entreprise qui apporte des solutions concrètes et personnalisées à ses clients, qui coopère pour améliorer sa compétitivité, qui s'organise pour maîtriser le changement et l'incertitude, et enfin qui se nourrit de la richesse de ses collaborateurs et de son patrimoine informationnel » (Lothon et Carfantan, 2017, p.23).

Pour pouvoir faire face à l'environnement VICA dans lequel nous nous trouvons, l'agilité organisationnelle peut être une réponse pour toutes les entreprises. Cependant, la question qui demeure est de savoir si toutes les entreprises ont intérêt à être agiles et surtout, si tel est le cas, est-ce que toutes les entreprises peuvent le devenir. Sans recherche volontaire de la capacité à être agile, il ne sera pas possible de le devenir (Charbonnier, 2006). L'objet de cette étude est de comprendre comment intégrer ce mode de fonctionnement dans une organisation et quels sont les ingrédients nécessaires pour faire émerger cette pratique.

1.4. L'AGILITE, UN CHANGEMENT DE CULTURE

Comme nous l'avons vu précédemment, l'agilité est un changement de la manière de fonctionner d'une entreprise. L'objectif d'une entreprise agile est de s'adapter en fonction de son environnement. Cela implique forcément un changement de posture de la part de chaque individu composant l'entreprise et notamment au niveau de la sphère managériale.

En effet, pour qu'une organisation puisse s'adapter sans cesse, comme le souligne Charbonnier (2006), « les salariés constituent [...] un levier essentiel » car ce sont eux qui seront les premiers acteurs du changement. Il est de ce fait nécessaire de leur octroyer de plus en plus d'autonomie dans la prise de décision en leur donnant un accès total à l'information, ceci impliquant un changement de comportement préalable de la part des leaders.

Devenir agile pour une organisation implique de ce fait un changement profond de culture car cela nécessite un style de fonctionnement et de structure de l'entreprise très différent du traditionnel (Gould, 1997). Terminée la méthode en cascade où tout doit être organisé (Galiana, 2017). L'entreprise agile est à l'opposé de l'organisation centralisée et taylorienne (Barthod-Prothade et Leroux, 2017) où les actions sont détaillées et pensées en amont. A contrario, l'agilité favorise un pilotage par les enjeux et une aptitude à analyser l'environnement qui est sans cesse renouvelée pour définir les prises de décisions et leur exécution (Fall, 2019). En effet, l'agilité intègre quatre dimensions (Ferrante, 2016) :

- La création de valeur pour le client en lui apportant la solution à son besoin, ses attentes ou son problème,
- L'organisation pour la maîtrise de l'incertitude et du changement en sachant reconfigurer les personnes,
- L'utilisation des talents de chaque collaborateur ainsi que de l'information recueillie,
- La coopération pour gagner en compétitivité.

C'est pourquoi, il est primordial de définir les besoins en terme d'individus lors du recrutement (Lord, 2018) car chaque collaborateur est impliqué dans une telle transformation. Cela est donc plus facile pour une startup. Mais qu'en est-il pour une entreprise existante où, par définition, l'effectif a déjà été embauché. Comment peut-on faire alors pour opérer cette mutation ? Tous les collaborateurs faisant partie de l'organisation en seront-ils capables et permettront-ils cette métamorphose ? Afin de répondre à ces questions, il nous semble pertinent de définir les clés nécessaires à une telle transition.

2. METHODOLOGIE

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment transformer une entreprise en mode agile, si, bien sûr, elle a intérêt à le devenir et si elle en a la possibilité. De ce fait, nous allons donc regarder en pratique ce qu'apporte l'agilité à une organisation et comment transformer une entreprise afin qu'elle devienne agile.

Comme le suggère Dumez (2012), la revue de littérature nous permet de constater ce qui a déjà été écrit sur le sujet. Après l'analyse des différents textes, nous nous apercevons que la littérature parle surtout de l'intérêt pour une entreprise à devenir agile et de ce que cela lui apporte. Cependant, nous constatons que les ingrédients et la manière de devenir agile ne sont pas évoqués.

Afin de répondre à cette lacune, intéressons-nous à ceux qui aident les entreprises à se transformer, à savoir les coachs ou consultants en transformation agile des entreprises. En effet, ces derniers sont les plus à même de pouvoir nous éclairer car ils bénéficient d'expérience et de savoir-faire. C'est pourquoi nous décidons d'en interviewer un échantillon.

Nous entrons ainsi dans le domaine de la phénoménologie car nous allons essayer de comprendre le phénomène grâce au regard et à l'expérience de ces personnes (Guillemette et Baribeau, 2006). C'est pourquoi, nous procédons à une étude de cas avec une approche inductive afin de collecter des informations pour comprendre la manière dont une entreprise peut se transformer pour devenir agile (Barlatier, 2018). Dans le souci de comparer les cas entre eux et afin d'avoir la possibilité d'une certaine forme de généralisation des résultats, nous procédons à une étude de cas multiples (Yin, 2014).

2.1. TERRAINS DE RECHERCHE

Pour trouver une réponse aux différentes questions que nous nous posons, nous cherchons les explications auprès d'un échantillon de huit coachs ou consultants en transformation agile des entreprises. Ces derniers sont recensés parce qu'ils possèdent un site sur internet et de ce fait ont la légitimité et la connaissance nécessaires pour être représentatifs.

Ensuite, comme le suggère Combessie (2007), nous augmentons notre échantillon par effet boule de neige. Lors des premières entrevues, nous demandons aux participants s'ils

peuvent nous donner un nouveau contact à interroger. Notre objectif est d'avoir des participants qui proviennent de différents univers, managériaux, informatiques ou autres, afin de pouvoir croiser leurs regards quant à l'agilité organisationnelle dans les entreprises et ainsi tenter de définir la manière dont on peut opérer pour changer une entreprise et quels en sont les ingrédients essentiels.

Nous en avons contacté dix, soit directement par téléphone, soit par mail le cas échéant. Huit d'entre eux ont accepté de réaliser l'entrevue et deux ont décliné la proposition du fait de leur reprise d'activité après le confinement. Au niveau des répondants, deux ont préféré faire l'entrevue par téléphone, le reste ayant accepté la visio.

Voici les huit cas :

- **Monsieur Claude Aubry** : ingénieur en cybernétique, il a démarré comme développeur de logiciel puis s'est orienté vers l'ingénierie du logiciel. Depuis 1994, il est consultant et depuis 2005, il se consacre intégralement à l'agilité dans le génie logiciel. Auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet dont notamment « L'art de devenir une équipe agile » (2019), il a créé l'association « Agile Toulouse ».
- **Monsieur Jérôme Barrant** : à l'origine, il était prospectiviste³. Aujourd'hui, il est professeur et responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations à l'École de Management de Grenoble. Auteur de plusieurs livres sur l'agilité, dont le dernier est « Devenir un manager agile » (2017), il donne aussi des conférences sur le sujet. Il est le fondateur d'Agil'OA, cabinet qui accompagne les dirigeants et les équipes dans les changements culturels.
- **Monsieur Jérôme Carfantan** : à ses débuts, il a travaillé dans le développement informatique, en tant que chef de projet. Depuis 2014, il est coach agile chez Soat où il accompagne les entreprises dans la mise en place des pratiques agiles. Il est co-auteur du livre "Devenir une Entreprise Agile" (2017), ainsi que coconcepteur du MOOC Entreprise Agile, en association avec Florent Lothon auteur du blog « L'Agiliste.fr ».
- **Monsieur Claude Emond** : fort d'une expérience de plus de 30 ans et spécialiste reconnu internationalement en agilité organisationnelle, il donne des conférences et œuvre comme gestionnaire au niveau mondial. Il est partenaire-fondateur de Quali-Scope Inc. et du Groupe TransformAgilité. Professeur dans de nombreuses écoles, il est également coach pour accompagner et accélérer les changements culturels dans les entreprises.

³ Prospective : science ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent l'évolution du monde moderne, et la prévision des situations qui pourraient découler de leurs influences conjuguées.

- **Monsieur Jean-Claude Grosjean** : psychologue et ergonomiste de formation, il s'est rapidement dirigé vers le conseil. Actuellement, il est coach agile, accompagne la transformation des organisations et forme les managers ainsi que les équipes. Il est aussi auteur du livre « Culture Agile » (2018) et intervient sur le sujet de l'agilité dans de nombreuses conférences.
- **Monsieur Didier Lebouc** : à l'origine, il était Docteur-ingénieur en Génie Électrique. Cela fait plus de 15 ans qu'il est professeur dans diverses universités sur l'innovation, l'agilité et le management de projet. Auteur du livre « Développer un produit innovant avec les méthodes agiles », il participe régulièrement à des conférences sur l'agilité, l'innovation et le management de projet.
- **Monsieur Judicaël Paquet** : au départ, il était archi-web et c'est de là qu'il est devenu coach agile. Il intervient en France et en Suisse en tant qu'architecte de transformation agile. Il accompagne les équipes et les managers dans leur transformation agile. Ses spécialités sont notamment la méthode agile, scrum, kanban, le management 3.0 et le lean startup.
- **Monsieur Olivier Tirmarche** : Docteur en sociologie, il est directeur général de Light Feet Consulting. Il est consultant en organisation et en management depuis plus de quinze ans. Il est également enseignant à Sciences Po et auteur du livre « Au-delà de la souffrance au travail » (2010).

2.2. COLLECTE DE DONNEES

Afin de collecter les données, nous commençons dans un premier temps par une phase exploratoire comme le suggère Yin (2014) en faisant une analyse documentaire des différents écrits sur le sujet puis nous réalisons un entretien d'une durée moyenne d'une heure avec les personnes sélectionnées, entre le 29 mai 2020 et le 1^{er} juillet 2020.

L'objectif de ce travail est de nous éclairer sur ce qu'est l'agilité organisationnelle pour ces derniers et ainsi comprendre les possibilités de transformation d'une entreprise du point de vue des consultants. C'est pourquoi, comme le suggère Imbert (2010), nous décidons d'utiliser un entretien semi-directif guidé par une grille d'entrevue que le lecteur pourra trouver en annexe 4 (Combessie, 2007). Cette technique d'entretien nous paraît appropriée à la fois pour développer nos connaissances sur l'agilité mais aussi pour mettre en exergue les étapes incontournables de cette mutation.

Les personnes interrogées sont invitées à donner librement leurs opinions sur l'agilité organisationnelle en entreprise dans un objectif de pouvoir généraliser les intérêts et la manière d'opérer le changement.

Tous les participants sont enregistrés de manière audio lors de nos échanges afin de pouvoir restituer intégralement leurs dires.

2.3. ANALYSE DES DONNEES

Afin d'analyser les données, chaque entrevue est retranscrite en mot à mot pour restituer de manière fidèle les propos des différents interlocuteurs (Rioufreyt, 2016), pour ensuite être déconstruite, afin de pouvoir dans un second temps coder les données, comme le suggère la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2014). Afin de créer notre grille de codage, nous avons commencé par des codes de niveau global et ensuite, en fonction des entretiens, nous avons élargi ces codes afin d'être de plus en plus précis, pour finalement aboutir à cinq thèmes :

- L'intérêt d'être une organisation agile pour une entreprise, les avantages que cela peut engendrer.
- Le fonctionnement d'une entreprise agile, au niveau de l'organisation en général, mais aussi au niveau de chaque individu qui la compose.
- La définition donnée par chaque participant qui permet de constater le regard qu'ont ces derniers sur l'agilité.
- La méthode pour se transformer afin de comprendre comment une organisation peut devenir agile.
- Les ingrédients nécessaires, ainsi que les freins, voire les limites pour transformer une entreprise.

Grâce à ces cinq thématiques, nous regardons si toutes les entreprises ont un intérêt à devenir agile, et pour qu'un dirigeant puisse mettre cela en place dans son entreprise, nous élaborons une théorie sur la manière d'opérer une transformation agile en entreprise.

Une fois que toutes les données sont codées, afin d'analyser leurs propos, nous faisons d'abord, une analyse intra-cas afin d'exploiter les données primaires et secondaires des répondants. Dans un deuxième temps, nous effectuons des croisements inter-cas afin de comparer les données des différents participants et celles recueillies lors de l'analyse documentaire (Miles et Huberman, 2003).

Grâce à ces comparaisons, nous souhaitons déterminer l'intérêt que chaque entreprise a, et ce, quelle que soit sa taille, à devenir une organisation agile, par quels moyens elle peut y arriver et donc, en fonction de ces résultats, si toute organisation a la possibilité d'y arriver.

3. RESULTATS

Rappelons qu'une entreprise agile doit fonctionner de manière à faire face à des environnements volatiles, incertains, complexes et ambigus. Pour cela, elle doit mettre en place un certain nombre de nouvelles pratiques au sein de son organisation.

Afin de bien comprendre l'état d'esprit de chaque participant, nous commençons par analyser la définition que chacun donne de l'agilité en entreprise. Ensuite, nous regardons l'intérêt que peut avoir l'agilité pour les participants pour ensuite observer comment ces derniers aident à transformer les entreprises. Cela nous permet aussi d'identifier les leviers et les freins pour opérer un tel changement.

Tableau III - Définitions données par les participants

Cas1 Aubry	« L'agilité, c'est la capacité d'une équipe ou d'une organisation à créer des produits ou services en procurant régulièrement de la valeur , au niveau du métier, du social et de l'impact sur le vivant tout en s'adaptant aux changements dans ce monde complexe, à savoir un environnement incertain et turbulent. » (Aubry, 08 :33)
Cas n°2 Barrand	« L'agilité est la capacité d'adaptation à quelque chose et du coup pour pouvoir être agile, il faut développer sa capacité de lien avec le reste du monde . Soit le lien avec les choses, anticipation , soit le lien avec les êtres, coopération , soit le lien dans son geste, l'innovation , parce que l'innovation c'est faire quelque chose de différent qui marche, c'est à dire quelque chose qui s'insère bien dans l'écosystème. » (Barrand, 10 :32)
Cas n°3 Carfantan	« L'agilité va être une caractéristique des organisations et des individus qui permet à cette organisation de prospérer tout en étant capable d'apprendre en permanence , apprendre de nouvelles choses, mais aussi remettre en cause d'anciens apprentissages qui peuvent éventuellement entraver la réussite de l'organisation. » (Carfantan, 57 :50)
Cas n°4 Emond	L'agilité organisationnelle est la capacité des membres d'une équipe et/ou d'une organisation à se transformer collectivement , à apprendre , à innover , à se réorganiser , à se redéfinir et à s'adapter ensemble à des situations nouvelles et émergentes, très rapidement et en continu, dans un environnement en constante évolution. (Emond, 08 :41)
Cas n°5 Grosjean	L'agilité est la capacité d'une organisation à ravir ses clients et ses employés , tout en s'adaptant à temps aux changements de son environnement. (Grosjean, 15 :49)
Cas n°6 Lebouc	Une entreprise agile, c'est une entreprise où la direction de l'entreprise fait confiance à son personnel , lui confère de l'autonomie et s'implique dans ses projets . (Lebouc, 25 :10)
Cas n°7 Paquet	L'agilité c'est un état d'esprit appliqué à l'organisation et ses individus. C'est un esprit de flexibilité , d' adaptation et d' amélioration continue . (Paquet, 59 :45)
Cas n°8 Tirmarche	La méthode Agile reconnaît que l'on ne peut pas tout prévoir et qu'il était illusoire de vouloir border parfaitement les choses à l'aide de documents formels parce que dès lors qu'on se retrouve dans des projets complexes, le futur est imprévisible. (Tirmarche, 07 :12)

On constate que chacun a une approche différente de ce que c'est l'agilité. Néanmoins, on constate que l'objectif premier est bien la capacité à s'adapter à l'environnement VICA. En revanche, tous n'intègrent pas forcément les mêmes notions dans leur définition. Aubry et Tirmarche étaient lors de notre entrevue les plus réticents à ce que l'agilité puisse marcher dans l'entreprise en général. Pour eux, l'agilité ne fonctionne que dans les domaines de la connaissance. Aubry parle même de « faux-agile ». Pour lui, ce qui s'est passé avant le Manifeste, c'était peut-être l'adjectif mais ce n'était pas de l'agilité.

Concernant les autres qui pensent que toutes les entreprises peuvent devenir agiles, chacun a une autre vue de ce qu'est une entreprise agile. Certains, comme Grosjean vont plutôt parler de la finalité de l'agilité alors que d'autres vont plutôt s'attarder sur l'organisation en elle-même et les individus qui la composent.

Avant de nous pencher sur la possibilité et la manière pour une entreprise de devenir agile, nous allons comparer les propos des différents interlocuteurs aux écrits existants. En effet, il peut être intéressant de déceler s'il y a des éléments nouveaux quant à l'intérêt et au fonctionnement de l'agilité avant de se concentrer sur la méthodologie, s'il peut y en avoir une, d'une telle transformation.

3.1. L'INTERET D'ETRE UNE ENTREPRISE AGILE

Afin de s'adapter au contexte, l'entreprise a une possibilité qu'est l'agilité. A travers la littérature, nous comprenons que l'agilité permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude des marchés et de mieux être armée face aux concurrents. Toujours dans un objectif de mieux comprendre l'agilité, nous voulons constater si l'agilité n'a pas d'autres intérêts, selon les participants, que ceux que l'on trouve dans les écrits.

Tableau IV – L'intérêt d'être agile

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7	Cas n°8
Pérennité		x		x		x	x	
VICA	x	x	x	x	x	x	x	x
Performance				x	x	x	x	
Gaspillage	x		x					
Clients	x	x	x	x	x	x	x	x
Collaborateurs	x	x	x	x	x			
Attractivité	x	x	x					

Lorsqu'on analyse ce tableau sur l'intérêt d'être agile, on constate qu'un point fait l'unanimité, il s'agit de la satisfaction du client. Pour Lebouc, le but c'est de « maximiser autant que faire se peut le rapport entre l'output et l'input », c'est-à-dire entre la valeur qu'on crée, qui peut être très différente en fonction des projets que l'on fait, et les dépenses que l'on y investit. Aujourd'hui, une entreprise a une offre globale faite de tangible et d'intangible. Le client n'est pas simplement là pour payer. A côté de ça, il offre de la relation, de la prescription, de la promotion, comme le précise Barrand.

On retrouve aussi l'adaptation au contexte de l'environnement VICA dont tous ont parlé. Pour la moitié des consultants interrogés, il en va même de la survie et de la pérennité de l'entreprise. C'est cet environnement instable, changeant, qui nous oblige à bouger afin de survivre. En effet, le monde actuel a bel et bien changé. Comme le dit Paquet, depuis plus de 30 ans, les marchés deviennent de plus en plus concurrentiels. Les entreprises datant des 30 glorieuses avaient très peu de contraintes et surtout avaient le temps. Aujourd'hui avec les marchés émergents, tout a changé. Les entreprises de ces pays arrivent à faire la même chose que les pays occidentaux et pour moins cher. Avec l'arrivée d'internet, lancer une initiative est beaucoup plus facile. Internet, ce n'est plus « un vers quelques-uns », c'est « tous vers tous ». Pour Barrand, il est nécessaire de bouger et de ne pas garder les systèmes dans lesquels on était hier, parce que ça ne marchera pas dans le monde d'aujourd'hui qui est turbulent, qui est immatériel et qui est fini, c'est-à-dire dont les ressources tendent à disparaître. C'est pourquoi, tout le monde a besoin de développer des capacités d'adaptation : il faut s'adapter au contexte et au marché.

« L'agilité organisationnelle, c'est la capacité d'une entreprise à pouvoir bouger ensemble. L'agilité ce n'est qu'un mouvement. Le mot est important, c'est savoir agir ensemble. Face à un environnement qui n'arrête pas de changer, l'entreprise est capable de changer. L'entreprise devient changement. C'est ça l'entreprise qui est agile, c'est une entreprise qui change comme elle respire ». (Emond, 02 :18)

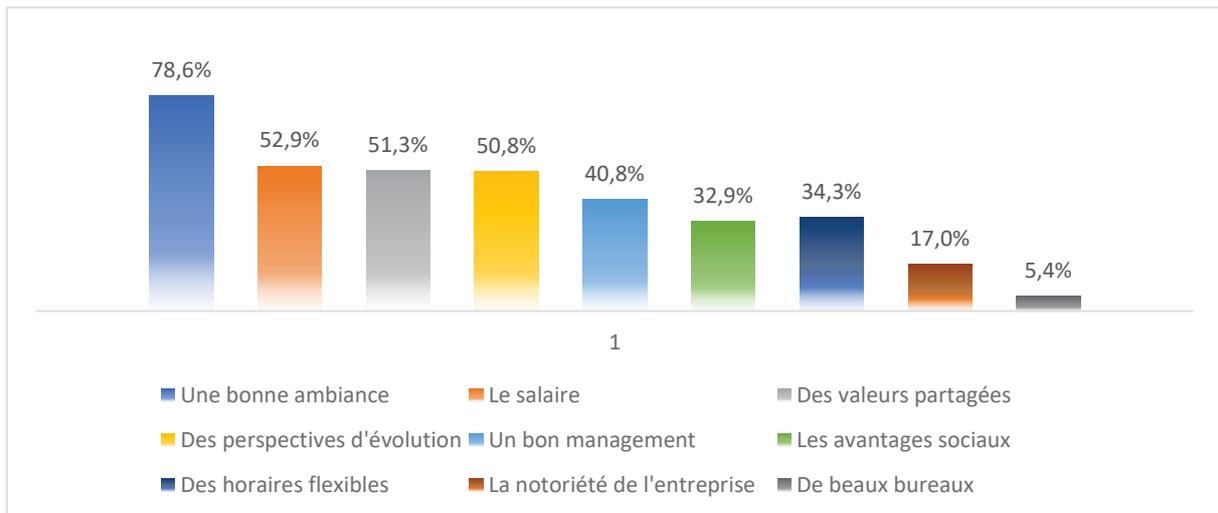
Un autre intérêt qui ressort, c'est le fait de prendre soin de ses collaborateurs, de penser à leur bien-être. Pour Grosjean, l'agilité inciterait à mettre en place une culture « employés » afin de devenir une « Great Place to Work⁴ », soit une entreprise où il fait bon travailler. Et comme le salarié serait heureux, cela permettrait d'augmenter l'attractivité de l'entreprise, comme le soulignent Aubry, Barrant et Carfantan. En effet, selon Emond, les individus préfèrent aller là où ils se sentent bien car le travail fait partie intégrante de leur vie. Une entreprise agile va devenir attractive, surtout pour les nouvelles générations car elle va leur apporter de la responsabilité, de l'autonomie et surtout du sens, ajoute Carfantan. Cette quête de sens devient un enjeu de société fort selon lui. C'est un élément non négligeable dans le monde actuel car attirer et retenir des talents n'est pas chose aisée.

« C'est une entreprise qui doit attirer parce qu'elle a une belle histoire à raconter, elle a une belle vision qui est totalement incarnée dans les actions concrètes qu'on observe au sein de l'organisation » (Carfantan, 43 :20).

Selon Grosjean, « actuellement, il faut continuellement innover, ravir et prendre soin de son client afin de se démarquer de la concurrence et ainsi assurer la survie de son entreprise ». Pour innover, il est impératif d'avoir des talents. En mettant en place une politique RH pour satisfaire ses employés, on peut de ce fait attirer un plus grand nombre de candidats sachant que c'est ce que ces derniers recherchent en priorité (Leserviget, 2017).

⁴ Great Place To Work® est l'acteur de référence sur la qualité de vie au travail.

Figure II - Critères qui incitent les candidats à rejoindre une entreprise



(Leserviget, 2017)

Maintenant que nous connaissons davantage l'intérêt que peut avoir une organisation à devenir agile, observons le fonctionnement d'une entreprise agile d'un point de vue de l'organisation en tant que telle, puis au niveau des dirigeants, pour terminer sur la manière dont devrait agir chaque collaborateur.

3.2. LE FONCTIONNEMENT

L'agilité c'est avant tout un état d'esprit dont la finalité, comme le dit Carfantan est d'être dans la dynamique : « avant tout je dois satisfaire mon client ». L'objectif premier est donc de le « ravir en permanence, rapidement et prendre soin de lui » comme le rajoute Grosjean. Mais pour y arriver, l'entreprise agile doit s'organiser pour réussir à mieux s'adapter au contexte qui l'entoure. De ce fait, il est nécessaire de changer sa manière de fonctionner. Toutes les personnes interrogées sont unanimes : pour être agile, il est impératif que l'agilité soit intégrée dans l'ADN de l'organisation.

3.2.1. Au niveau de l'organisation

Selon Carfantan, il faut « avoir l'humilité de se dire que l'on ne sait pas exactement ce que souhaite le client », on ne le connaît pas forcément et à un moment donné, il faut aller à son contact pour essayer de savoir ce qu'il veut vraiment afin de répondre directement à son problème. Cela consiste à lui poser la question et aussi à l'observer, tout en prenant en compte l'évolution de ses besoins. C'est pourquoi il convient de travailler en collaboration avec son client, en l'intégrant dans la boucle, car selon Aubry « cela permet de bien connaître son besoin et de ce fait, de ne pas faire des choses qui ne servent à rien ». C'est d'ailleurs la seule façon de savoir ce qu'il veut et de s'apercevoir rapidement que son besoin est satisfait, ce qui évite donc de faire des choses inutiles et coûteuses.

Il sera de ce fait impératif de mettre en place des solutions pour collecter du feedback⁵ auprès de ses clients et d'être continuellement à leur écoute. L'intérêt c'est d'être au plus proche des clients et des donneurs d'ordres, de bien les connaître et du coup, de ne pas les perdre. En récupérant toutes ces informations, cela permettra à l'entreprise de continuellement innover et de pouvoir se démarquer de la concurrence, en créant de la valeur pour ses clients et ainsi, d'assurer sa survie.

Afin de récupérer ces données, il est nécessaire que le client, ainsi que ses enjeux, soient au cœur des préoccupations de tous les collaborateurs. Ce sont ces derniers qui vont capter l'information et la diffuser dans l'entreprise, c'est donc eux la ressource la plus importante de l'entreprise (Fall, 2019). Par conséquent, il est impératif de prendre le plus grand soin des employés, de les satisfaire. Comme le dit Aubry, il s'agit aussi de créer de la valeur sociale. Dans une entreprise agile, on collabore et les gens sont confiants. Comme le souligne Tirmarche, lorsque deux individus fonctionnent ensemble, coopèrent, ils en tirent des avantages mutuels. En travaillant collectivement, on va plus loin, on génère plus d'idées et donc on innove davantage.

Il est nécessaire aussi que chaque collaborateur soit exemplaire, transparent et fasse des feedbacks. Cette notion de partage et d'entraide est d'ailleurs très présente dans le Manifeste agile comme le souligne Carfantan. En effet, les feedbacks réguliers sont primordiaux et ce, qu'ils soient positifs ou négatifs. Grâce à eux, tout le monde peut s'améliorer et progresser.

⁵ Retour d'informations, ou littéralement, ce qui « nourrit en retour ». Cela permet pour celui qui l'obtient de progresser et de s'améliorer.

Cela permet aussi de rectifier le tir si besoin et d'enclencher une dynamique d'amélioration continue.

L'entreprise agile est de fait une organisation apprenante car cette dynamique d'amélioration continue lui permettra de bien maîtriser ce qu'elle fait. Il sera nécessaire de faire place aux initiatives des employés, à l'intrapreneuriat, à l'acceptation de l'expérimentation, du droit à l'erreur et donc à la permission de se tromper. Barrant va même plus loin en parlant de « droit à l'essai ». On a le droit d'essayer, on a le droit de prendre la liberté d'avoir des initiatives en conscience des conséquences à condition d'avoir un périmètre d'autonomie bien défini. Si ce droit est accepté, l'échec devient une opportunité d'apprentissage et une source d'innovation. Il faut que chaque processus soit adapté et que ce soient les personnes qui les utilisent qui les mettent en place, d'où la nécessité d'une grande autonomie. Il faut « penser global, agir local » comme le suggère Barrant. Les employés vont devoir développer eux-mêmes ce qu'ils doivent utiliser, c'est de la cocréation. Pour ça, il faut qu'il y ait la permission des dirigeants afin que chaque employé ait une sécurité psychologique.

Les décisions ne doivent plus être centralisées au niveau des managers. Elles doivent être au niveau des personnes qui ont les compétences et que celles de chacun soient valorisées et acceptées pas tous. Même pour le recrutement, Paquet et Grosjean conseillent de le faire faire par l'équipe. Ce sera d'ailleurs aussi son rôle d'accompagner les nouveaux arrivants. L'agilité ne vient pas par la commande et le contrôle, elle vient par la décentralisation et par l'utilisation de l'intelligence collective. Elle vient par le droit de s'auto-organiser en agissant et travaillant ensemble. Il y a donc la nécessité d'une coopération dans toute l'entreprise, de manière transverse au-delà des organigrammes.

C'est une « entreprise qui a à cœur l'ensemble des parties prenantes » comme le suggère Emond. Elle n'est pas là que pour les actionnaires, elle est là pour l'ensemble des parties prenantes. L'objectif est de faire des bénéfices pour tout le monde, de satisfaire toutes les personnes à qui l'on s'adresse en tant qu'organisation. Tous les acteurs dépendent les uns des autres et si l'un des acteurs n'est pas satisfait, il peut aller voir ailleurs et le système risque de s'effondrer. D'après Tirmarche, l'interaction entre tous est la seule façon de gérer l'incertitude. Aujourd'hui, les entreprises ont donc intérêt à s'arc-bouter sur le bien-être de leurs collaborateurs et sur la satisfaction de leurs clients, ainsi que d'avoir des actionnaires raisonnables qui n'essayent pas de tout tirer à eux. Toutes les parties prenantes de l'entreprise

sont très interdépendantes les unes des autres, c'est pourquoi il est vital de satisfaire tout le monde.

L'entreprise agile se doit aussi d'avoir une valeur écologique. Elle doit certes faire des choses qui plaisent aux utilisateurs mais aussi, qui ne soient pas nuisibles à la planète. Pour Barrant, il en va de l'équilibre du système. La mission de l'entreprise, comme l'ajoute Carfantan, n'est pas simplement de générer des profits, c'est aussi d'avoir un impact sociétal et environnemental positif. L'argent, ce n'est pas un objectif, mais une conséquence de bien faire les choses, comme le dit Emond. Pour Barrant, cela peut même être une contrainte car lorsque l'on se trouve dans un monde qui connaît la finitude, on ne peut plus travailler uniquement pour de l'argent. Carfantan précise que l'argent, c'est comme l'oxygène pour les êtres vivants, il sert pour vivre. L'idée, c'est d'avoir suffisamment d'oxygène pour respirer et à trop vouloir penser à l'argent, on finit par s'asphyxier.

Enfin, il faut également observer et s'appuyer sur les innovations qui émergent pour proposer des produits et des services qui vont naturellement satisfaire le client, voire créer le besoin, comme le note Carfantan.

Pour pouvoir être agile, il faut dans un premier temps être flexible. Et lorsqu'on est agile on va pouvoir s'adapter. Selon Emond, « l'adaptabilité c'est la conséquence, la flexibilité c'est la condition et l'agilité c'est le mouvement ». Comme le précise Barrant, dans l'adaptation, il y a beaucoup l'innovation et un peu la coopération. Dans la flexibilité, il y a beaucoup la coopération, très peu d'innovation et pas d'anticipation. Dans l'agilité, il y a l'anticipation, la coopération et beaucoup d'innovation. L'agilité sous-entend l'anticipation qu'il n'y a ni dans l'adaptation, ni dans la flexibilité. Il est nécessaire d'anticiper les risques ainsi que les conséquences de nos actions car toute chose que l'on fait, a des conséquences.

Enfin, en fonction de la situation rencontrée, une entreprise agile doit être capable de passer d'un profil à l'autre, à savoir réagir de manière prévue ou adaptative. L'agilité n'est pas une méthode à suivre, mais consiste plutôt à faire le bon choix au bon moment, en phase avec son contexte. Chaque entreprise va avoir une demande spécifique dans un contexte spécifique et devra apporter une réponse spécifique.

3.2.2. Au niveau des dirigeants

D'après Carfantan, dans une entreprise agile on ne parle plus de manager mais de leader. Ce dernier, comme chaque collaborateur, devra montrer l'exemple par son comportement personnel et par sa capacité à être agile afin d'induire les bons comportements. Il incarne à la fois les valeurs de l'organisation et l'histoire qu'il est en train de raconter. C'est lui qui va être l'agent du changement.

Il fait confiance aux employés et leur laisse prendre les décisions sur leur domaine de compétences en favorisant l'autonomie et la responsabilisation de ces derniers. Il privilégie la délégation et ne doit plus avoir un comportement de commande et de contrôle. Il encourage l'intrapreneuriat avec comme objectif la création de valeur pour ses clients et ses collaborateurs en s'améliorant continuellement et en réduisant les gaspillages, comme le souligne Grosjean. Cela va passer par de l'écoute de manière régulière et en prenant son temps, comme insiste Lebouc. Il est sincère et transparent, ce qui implique de devoir rendre des comptes car on ne peut pas demander à des gens de changer si soi-même on ne change pas. C'est primordial.

Les leaders sont au service de l'équipe pour l'aider à s'améliorer, l'aider à soulever certains problèmes qu'elle n'a pas le temps ou ne peut pas gérer. C'est pour cela qu'ils créent un relationnel avec leurs collaborateurs. Leur rôle devient celui d'un « facilitateur » comme le dit Grosjean. Ils doivent avoir du recul, une grande écoute et la capacité de partager. Ils posent des questions à l'équipe pour la faire réfléchir. De ce fait, ils doivent avoir une connaissance des métiers. Comme le dit Lebouc, ils n'ont pas besoin d'être spécialistes, mais ils doivent s'intéresser au travail de leur équipe. Leur rôle sera de faire émerger les réponses des bonnes personnes avec des mécanismes d'intelligence collective. Ils « mettent en place les conditions pour que cela se passe bien et après ils les laissent faire et les accompagnent s'il y a besoin », comme le suggère Aubry. Ils développent les talents de leurs collaborateurs et créent un environnement générateur de motivation en devenant un expert de celle-ci et en améliorant continuellement l'organisation.

D'après Aubry, pour être agile, il n'est plus possible d'avoir un management traditionnel qui donne des ordres. On ne peut plus conserver les manières de faire de l'ancien modèle, qu'on peut qualifier de management classique, de hiérarchique et espérer avoir les bénéfices de l'agilité. Pour Paquet, c'est un frein. Un des principes forts, c'est l'auto-organisation de l'équipe. Il faut qu'elle ait la liberté de s'organiser comme elle le souhaite. Le manager doit donc être à l'écoute de ses équipes car s'il continue à prendre toutes les décisions en pensant mieux savoir

les choses que les gens qui sont spécialisés, c'est voué à l'échec. Comme le souligne Paquet, le manager peut bloquer toutes les possibilités d'être agile.

Malheureusement, comme le rajoutent Aubry et Carfantan, souvent, tout peut aussi être remis en cause avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant qui souhaite essayer autre chose, ou même encore avec le changement d'un proche du dirigeant qui lui, est dans un état d'esprit totalement différent. Il suffit donc de peu pour mettre fin à l'agilité. C'est la grande difficulté pour devenir agile, le problème peut venir de certaines personnes de l'entreprise qui sont réfractaires à tout changement. C'est en réformant toute la culture de l'entreprise que l'on peut y arriver. Et selon Emond, plus une personne est proche de la retraite, de la fin de sa carrière, moins elle aime le changement.

En tant que dirigeant, Emond suggère d'être « un jardinier ». Le leader est là pour donner un objectif clair, pour vendre un rêve à ses collaborateurs, pour donner un sens à leur vie dans l'entreprise et leur donner les moyens de s'épanouir. Son rôle n'est pas de faire du micro-management et d'être aux commandes et au contrôle, mais de donner la direction et les ressources pour que chaque collaborateur puisse suivre son chemin pour atteindre l'objectif, sachant que ce chemin n'est pas connu et qu'il va se dessiner au fur et à mesure. Comme le souligne Barrand, le chemin prime sur les résultats. Et si le chemin est bon, il ne peut y avoir que du résultat. Selon lui, l'entreprise tayloriste est centrée sur le résultat tandis que l'entreprise agile est centrée sur le chemin. Selon Carfantan, l'agilité c'est un chemin qui ne s'arrête jamais. Ce n'est même pas simplement une transformation parce que dans une transformation, on va d'un point A à un point B et une fois arrivé au point B on s'arrête. L'agilité est une mutation permanente.

3.2.3. Au niveau des équipes et des collaborateurs

L'agilité c'est une capacité d'adaptation. Pour s'adapter au contexte, il faut le comprendre et pour cela, il est nécessaire de développer ses capacités de captation comme le rajoute Barrand. L'organisation toute seule ne pourra y arriver car seuls les individus la composant sont à même de capter ce qui les entoure. Pour Barrand, la première qualité à avoir, c'est d'être connecté, d'être en lien avec tout ce qui se passe autour de nous et avec toutes les personnes autour de nous.

Il faut avoir envie de partager et d'être curieux et ça, ce n'est pas le cas de tout le monde, comme le souligne Carfantan. Il faut que le collaborateur soit motivé et engagé, comme l'ajoute Emond et ait envie de contribuer à quelque chose.

Selon Lebouc, pour être agile, il est aussi nécessaire d'avoir de bonnes connaissances et compétences techniques. L'agilité ne marche qu'avec des gens qui ont par leur savoir-faire professionnel une capacité d'autonomie. Cette équipe doit être pluridisciplinaire, souligne Aubry.

« L'agilité ne va pas résoudre le problème de compétences. Vous partez d'un pool de compétences, et vous essayez d'en tirer le meilleur » (Lebouc, 32 :41).

3.3. LE CHEMIN DE LA TRANSFORMATION

Afin de devenir agile, il est donc essentiel d'avoir la contribution de chaque collaborateur. C'est pourquoi il est indispensable de travailler à différents niveaux. Comme le souligne Aubry, pour qu'une organisation puisse se transformer, « il ne faut pas que ce soit une obligation, il faut que ce soit une invitation, il faut que les gens le souhaitent ». Il n'y aura pas non plus de méthodologie toute faite qui fonctionnera car impulser des choses c'est bien, mais imposer une façon de travailler à tout le monde, ça ne fonctionne pas. En effet, comme le souligne Barrand, chaque entreprise a son histoire, sa culture, son métier, sa typologie, son contexte spécifique. Chaque participant va avoir sa technique pour aider une entreprise à muter.

Pour Paquet, par exemple, il faut changer l'entreprise dans sa globalité. Le coach va accompagner les équipes pour qu'elles aient un fonctionnement plus agile, mais il va aussi travailler sur une partie plus organisationnelle, à savoir comment faire en sorte que les processus deviennent plus agiles. L'objectif, pour lui, c'est amener l'entreprise à être plus agile dans son fonctionnement et son « mindset⁶ ». D'autres, comme Aubry, vont plutôt travailler au niveau d'une ou plusieurs équipes, ce qui selon lui sera plus facile pour évoluer vers l'agilité car le changement pourra se faire par essaimage, par capillarité. Pour lui, c'est bien de « commencer par des petites équipes afin de faire des exemples et laisser les gens communiquer entre eux ». Enfin, d'autres utiliseront un mix des deux. Comme le dit Barrand, « parfois la meilleure façon de changer c'est en attaquant par le global, il y a d'autres boîtes où c'est en attaquant par le

⁶ Etat d'esprit.

local ». Mais selon lui, il vaut mieux travailler avec des équipes plutôt que sur tout le périmètre de l'entreprise.

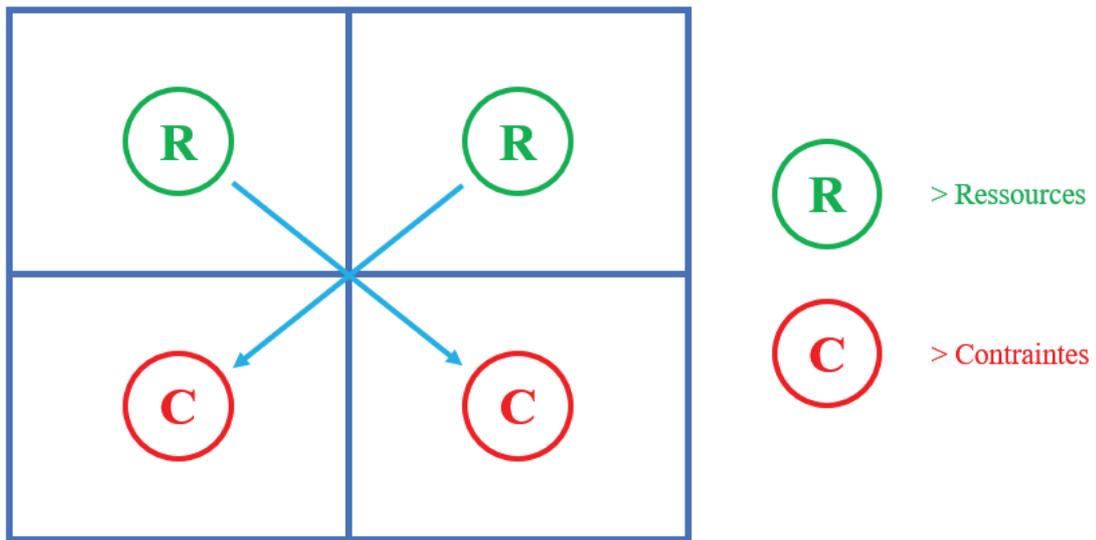
Néanmoins, en premier lieu, il faut démarrer par l'intention et ça commence par les dirigeants car c'est eux qui impulseront la transformation. Selon tous les participants interrogés, il est impossible de se transformer si les managers ne sont pas alignés sur le sujet car c'est eux qui prennent la décision de la transformation. S'ils ne veulent pas, ça ne passera pas, souligne Barrand. La clé d'entrée pour transformer une entreprise, ce sont les dirigeants. D'après Grosjean, ce sont les leaders qui lancent et soutiennent la transformation agile, ce sont eux qui impulsent et le font comprendre aux actionnaires. En effet, ces derniers peuvent être un frein à l'agilité. Ce ne sont pas les employés qui empêchent l'entreprise de changer mais bien eux. Il est impératif qu'ils comprennent que les produits ou les services ne sont pas faits pour eux, mais bien pour les clients utilisateurs. Pour réussir à transformer, il est donc nécessaire de travailler avec les directions pour leur faire comprendre ce qu'est l'agilité, et pour qu'elles-mêmes soient agiles et fassent preuve d'exemplarité, comme d'ailleurs à tous les niveaux. Afin d'expérimenter et de mieux comprendre les principes agiles, Carfantan réalise un atelier ludique qui s'appelle « Artistes et Spécifieurs⁷ » inventé par Alistair Cockburn⁸.

Les pratiques managériales vont soit renforcer soit inhiber cette transformation. Souvent il y a un management très pyramidal dans les organisations qui vont voir l'agilité comme un moyen d'aller plus vite, mais ne voient pas ce que ça change pour elles en termes de postures de management. Pour être agile, on ne peut pas faire différemment la même chose. Dans un environnement qui demande de la collaboration, de la cocréation, il n'est plus possible de faire de la commande et du contrôle. Pour des entreprises qui sont dans une culture hiérarchique, cela ne va pas être facile de changer. Il va de ce fait falloir changer la manière de manager et même changer la manière d'évaluer. En effet, l'agilité prône l'autonomie et la coopération. Selon Tirmarche pour que cette dernière existe, il faut que les individus soient interdépendants et non pas indépendants. Pour lui, il faut des limites à l'autonomie et il faut impérativement que les acteurs dépendent les uns des autres. Une coopération se fait entre les deux, car chacun des deux a une ressource qui répond à la contrainte de l'autre :

⁷ <https://oyomy.fr/2017/11/artistes-et-specifieurs-experimenter-les-principes-agile/>

⁸ Alistair Cockburn est l'un des cosignataires du Manifeste agile.

Figure III - Interdépendance équilibrée



(Tirmarche, 57 :12)

Selon Tirmarche, on ne coopère que lorsqu'on en a besoin, quand on est dépendant d'une façon ou d'une autre. Pour lui, c'est à ce niveau qu'est la vraie difficulté de la pratique de l'agilité. En effet, il faut que les ressources et les contraintes soient distribuées de sorte que les gens aient besoin les uns des autres, afin qu'une équipe coopère. La seule solution est d'avoir de l'interdépendance ou des agents intégrateurs constitués par les managers.

C'est pour cela que lorsqu'il y a une gouvernance conservatrice au pouvoir, il va être difficile pour une organisation d'être agile. En effet, si les dirigeants, personnes ayant le plus de pouvoir et de fait, les moins dépendantes, ne voient pas d'intérêt à coopérer, l'agilité ne sera pas possible. Il y a un aspect de la vie des organisations qu'il faut avoir en tête, c'est la structure de pouvoir. Parler de pouvoir et de coopération, c'est la même chose. Il faut comprendre la réalité telle qu'elle l'est.

« L'agilité en matière décisionnelle [...] c'est une affaire politique. Parce que quand on parle de relation de pouvoir, quand on parle de coalition dominante, on parle de politique. L'agilité, est une affaire politique, ce n'est pas une affaire technique. Il ne suffit pas de connaître les méthodes agiles, il faut connaître le système tel qu'il fonctionne à un instant donné » (Tirmarche, 59 ;53).

Il faut que chaque dirigeant ait les mêmes priorités, et pour le savoir, il est nécessaire qu'ils communiquent entre eux. En effet, le problème c'est qu'aujourd'hui ces derniers ont encore trop ou assez de pouvoir pour être bloquants et de fait, sans changement de posture de leur part et ce à tous les niveaux de l'entreprise, la transformation ne sera pas possible. Comme le disait Emond « l'hirondelle ne fait pas le printemps, utiliser des mots ça ne fait pas le changement ». Pour être agile, il faut absolument commencer par l'alignement des dirigeants, afin de créer les conditions adéquates, un environnement où les collaborateurs peuvent faire leur travail en lui donnant du sens. Il faut que ces derniers soient engagés et qu'ils aient envie d'aller au même endroit ensemble. Pour cela, il est intéressant, comme le suggèrent les interviewés, de commencer à mesurer.

« L'agilité est une approche résolument humaniste qui s'inscrit complètement dans cette recherche du sens au travail » (Grosjean, 42, 23).

Emond va proposer un questionnaire⁹ qui permet de mesurer justement les attentes et la perception de chaque dirigeant concernant l'organisation dans laquelle il exerce. En effet, régulièrement il fait le constat que lorsque l'on questionne les responsables, on s'aperçoit qu'ils utilisent les mêmes mots mais qu'ils ne parlent pas de la même chose et ils ne le savent même pas, parce qu'ils n'en discutent pas. Cela implique de fait que ces derniers aient le courage de se mesurer, de mesurer l'innovation et la tolérance individuelle au changement. Son questionnaire porte sur l'agilité stratégique de l'entreprise, son agilité perceptuelle, son agilité à expérimenter et son agilité de mise en œuvre. Cela va lui donner une « vue à haut niveau » de la culture agile de l'entreprise. Le fait de mesurer est confirmé par les autres personnes interrogées. En effet, selon Barrand, cela montre une photographie complète de l'entreprise qui va permettre aux gens de comprendre et de pouvoir se projeter en avant. Il faut qu'il y ait une prise de conscience de soi, de sa manière d'agir. « C'est comme l'homme qui est en bas d'une montagne, s'il ne voit pas le sommet, il ne peut pas imaginer qu'il peut aller en haut, ni même qu'il y a un haut, d'ailleurs » explique Barran.

C'est parce qu'on prend la photographie à un instant donné, qu'il y a une prise de conscience et que ça peut donner l'envie de se transformer. L'objectif est bien de s'améliorer collectivement. C'est pour cela qu'il est nécessaire de mesurer l'innovation, la réduction des

⁹ Annexe 6

coûts, l'amélioration de la performance, la satisfaction des clients. Pour mesurer cela, Emond va utiliser le tableau de bord prospectif¹⁰ (Balanced Scorecard) de Kaplan et Norton (2003). Cet outil est un système de mesure équilibré entre différents indicateurs : l'image qu'ont les clients de l'entreprise, la manière dont elle apparaît envers ses actionnaires, les processus métiers dans lesquels elle doit exceller et sa capacité à changer et à s'améliorer pour produire davantage de valeur.

L'objectif, comme le dit Emond, « c'est de savoir ce qui se passe ». Pour lui, tout est lié. On mesure l'amélioration de la rentabilité qui n'est pas uniquement représentée par les profits financiers, mais aussi par les bénéfices sociaux et l'amélioration de la valeur pour toutes les parties prenantes. Après cela, on mesure le succès en regardant si l'entreprise génère des bénéfices et si elle améliore sa gestion de ces derniers. Puis, l'amélioration des processus internes, car s'ils ne sont pas bons, ce seront les clients qui vont les subir en fin de compte, ce qui entraînera l'arrêt des profits. Et enfin, il faut mesurer la satisfaction des employés, s'ils sont heureux et bien dans le travail qu'il y a à faire, car dans le cas contraire, ces derniers risquent de saborder le processus et par voie de conséquence, la satisfaction client.

En faisant travailler les dirigeants sur l'analyse du contexte, cela les amène à l'objectiver seul ou à plusieurs, et à comprendre et prendre conscience du besoin en agilité de ce contexte. Aubry démarre par ce qu'il appelle « le prélude ». C'est une période pendant laquelle on se pose des questions ensemble pour savoir comment on va s'organiser, comment on peut démarrer et quel chemin on peut prendre. Il est indispensable que les gens se connaissent, il faut qu'ils voient s'ils peuvent travailler ensemble et avec la même raison d'être. La finalité de ce démarrage est semblable chez la plupart des participants. En effet, le but est que tous les leaders soient alignés.

Il convient de ce fait, de travailler sur la raison d'être de l'entreprise, sa vision, sur le pourquoi et non le quoi. « Il faut donner du sens, pourquoi je le fais, et ça ne doit pas être pour de l'argent car il faut que toute l'entreprise se développe ensemble, directions et propriétaires compris », comme le dit Emond. Il est indispensable de prendre le temps de s'interroger sur ce qui compte et pourquoi l'on fait les choses, pour se positionner, se recentrer, fédérer ou encore inspirer, comme le suggère Grosjean. Pour lui, « l'agilité est une approche résolument humaniste qui s'inscrit complètement dans cette recherche du sens au travail ». Il faut que la culture d'entreprise et la culture agile se rencontrent. Nous comprenons qu'il est donc plus

¹⁰ Annexe 7

compliqué pour une grande entreprise de se transformer du fait de ces notions culturelles. Selon Aubry, il est plus aisé de commencer à petite échelle.

Le sens est donc un prérequis de la culture agile. Il faut démarrer par le « pourquoi » pour inspirer les autres. Si, ni les dirigeants, ni les individus dans l'organisation, n'arrivent à répondre à cette question, on peut s'interroger sur l'authenticité de la vision, de la raison d'être de l'organisation. Cela doit être quelque chose qui doit être incarné, qui doit être connu par tout un chacun. Ainsi, le « pourquoi » doit être clair. Tout ce qui compose et provient de l'entreprise doit être en lien direct avec ce « pourquoi ». Le « pourquoi » doit être compris par tout le monde.

Pour que l'agilité fonctionne, il est impératif que chaque individu composant la société sache comment l'entreprise va fonctionner pour y arriver et c'est pour cela qu'au début, comme le suggère Grosjean, il faut communiquer pour lancer la transformation agile afin de rassurer et donner du sens. En effet, d'après lui, les résistances au changement n'existent pas par défaut. Elles découlent d'une carence d'explication sur le sujet abordé, des incertitudes pesant sur de nouveaux modes de fonctionnement et du désagrément occasionné par le changement. C'est pour cela qu'il convient de partager avec l'ensemble de l'entreprise sur sa raison d'être, sur l'environnement dans lequel elle se situe et sur la manière dont il est possible de survivre dans ce dernier. Pour cela, il va falloir mettre en place une vision qui doit être incarnée au sein des individus qui composent l'organisation, chacun devant comprendre ce qu'est l'agilité ou ce que cela peut apporter. Cela permettra aussi, comme le souligne Carfantan, d'éviter une « guerre des chapelles » entre les différents services.

Une fois que l'on aura travaillé sur la culture d'entreprise, il sera donc nécessaire d'accompagner les collaborateurs. L'objectif est de travailler sur l'engagement des salariés, car sans ce dernier, comme le souligne Emond, il ne peut y avoir d'agilité car tout le monde n'ira pas dans le même sens.

Carfantan n'est pas persuadé que l'agilité puisse fonctionner avec tout le monde, alors que pour Paquet, ce n'est qu'une question de « mindset ». Mais selon Barrand, l'homme est agile par nature. Selon lui, dès son arrivée sur terre, il n'a eu pas le choix. Il est adaptatif, il est capable de comprendre ce qui se passe autour de lui et d'utiliser ce qu'il a à sa disposition pour répondre spécifiquement à chaque situation qu'il vit. Il est coopératif, il est capable de

comprendre que pour s'en sortir, il n'y arrive pas tout seul. Et enfin, il est innovant, capable de créer des choses, de faire des gestes différents, de modifier et de fabriquer des outils.

« On se retrouve dans la situation du premier homme, dans un monde où l'on ne comprend plus trop bien ce qui se passe et on est obligé de redévelopper nos trois qualités humaines naturelles qui sont, de ne pas toujours faire pareil, de le faire ensemble et de le faire en conscience de ce qui se passe autour de nous : innovation, coopération, anticipation » (Barrand, 33 :02).

Barrand détermine la part d'agilité que chaque individu exprime grâce à un outil qui s'appelle « Agile Profile® »¹¹. Il y a douze critères qui sont traduits en fréquence d'activation. Le critère qui descend le plus bas, en fréquence d'utilisation, tombe environ à 40% selon lui. Ce qui confirme que chaque individu a un minimum de potentiel d'agilité. Il est donc possible de l'aider à en prendre conscience, à la cultiver et la développer. Mais comme le souligne Tirmarche, « l'agilité n'est pas entendue comme une addition d'individus agiles », encore faut-il qu'ils puissent coopérer.

L'état d'esprit individuel est important, il faut avoir l'envie de prendre des initiatives, de partager ses connaissances et de continuellement en acquérir de nouvelles. Cela implique deux choses. D'une part, l'entreprise agile prônera la formation pour que constamment les individus qui la composent puissent progresser et ne pas s'enfermer dans une compétence. De plus, cela va passer par le recrutement. Pour être agile, il faut recruter non plus des savoir-faire, mais des savoir-agir, des savoir-être en lien avec le contexte, comme le précise Barrand.

L'agilité c'est aussi de l'expérimentation. Il faudra trouver de nouvelles manières d'évaluer et reconnaître ses collaborateurs. Il faut faire preuve d'intelligence collective, chose qui n'est pas facile. En effet, ce n'est pas parce qu'on est cinq ou dix personnes à travailler ensemble que mécaniquement, elle va émerger, car c'est tout un art, comme le fait remarquer Carfantan. C'est l'équipe qui va définir, dans son périmètre, sa façon de travailler. Pour cela, il faut qu'il y ait le bon mix de personnes. Au niveau du recrutement, il va falloir qualifier la dimension de savoir-être mais aussi s'assurer de trouver les compétences requises car ces dernières sont clés, comme le précise Lebouc. Et lorsque les compétences sont présentes, que le recrutement a déjà été fait, il sera nécessaire de travailler sur le savoir-être des gens pour que ce ne soit pas une somme d'individualités. Il est impératif que les individus soient au service du

¹¹ Annexe 8

collectif. L'objectif c'est bien de tout mettre en œuvre pour que chaque individu de l'entreprise soit motivé et engagé. Et ce sera au leader de le faire en racontant une belle histoire, en embarquant ses troupes et en leur faisant confiance, comme le suggère Carfantan.

En conclusion, la clé de la transformation reste les leaders, sans eux rien ne pourra se faire, c'est pour cela qu'un apport externe peut servir. Il est impératif que les dirigeants comprennent que ce sont eux qui vont en premier lieu changer leur organisation et non les employés, car cette dernière reflète leur propre personnalité et leurs propres croyances à eux.

3.4. L'INTERET DU COACH

Se transformer n'est pas une chose aisée. Toutes les personnes interrogées sont unanimes sur le fait qu'il n'est pas possible d'appliquer une méthode pour transformer une entreprise. Toutes les entreprises sont différentes. Être agile, ce n'est pas utiliser des méthodologies, être agile c'est utiliser la bonne méthodologie selon le contexte. Quand le contexte de l'entreprise change, il faut changer de processus. Il est nécessaire, de ce fait, de s'adapter. Les meilleures recettes n'existent pas dans le monde de l'agilité, comme le souligne Emond.

« L'agilité est un état d'esprit. Chaque équipe, chaque produit, chaque unité, a sa façon de fonctionner, a ses contraintes, a son contexte donc ce n'est pas possible d'appliquer la même méthode pour tout le monde » (Paquet, 12 :37).

L'accompagnement d'un coach permet d'avoir un autre regard sur l'entreprise et au dirigeant, de pouvoir prendre du recul. En effet, ce n'est pas lui qui va procéder à la transformation de l'entreprise. Ce sont les collaborateurs qui vont adopter l'agilité. Comme le souligne Grosjean, « l'adoption de l'agilité est entretenue et stimulée de l'intérieur ». Le coach ne change pas l'entreprise à la place des dirigeants, comme le suggère Emond, il est simplement un « éveilleur ». Pour Carfantan, les consultants sont un peu des « détecteurs d'absurdité » dans les organisations.

Le coach va pouvoir travailler sur la pédagogie et la bonne approche pour faire en sorte de transformer les organisations qu'il va accompagner. Il va travailler sur l'intelligence collective car l'auto-organisation ne se décrète pas, il faut l'accompagner. En effet, selon Carfantan, s'il n'y a pas un travail de fait là-dessus, cela conduit généralement à l'émergence

de la « paresse sociale » au sein d'une équipe ou d'un groupe. Si l'on demande au collectif de s'auto-organiser et qu'aucun cadre n'est mis en place, généralement le résultat est que tout le monde se regarde dans le blanc des yeux et attend que l'autre bouge pour que ça avance. Le coach devra sensibiliser l'équipe et l'aider au démarrage pour qu'elle devienne autonome.

Depuis l'arrivée de l'agilité en entreprise, plusieurs méthodes de transformation ont vu le jour. Aubry va, par exemple, utiliser une grille qui s'appelle « Agile Fluency¹² » qui permet de montrer comment mettre en place l'agilité et ainsi avancer. Selon Paquet, d'autres vont démarrer par « les huit étapes du changement de Kotter¹³ » pour lancer la transformation agile. Lui va plutôt suivre « la business agility¹⁴ » qui est, selon lui, un mouvement très populaire dans le monde anglophone, qui arrivera peut-être en France. Ce mouvement propose douze domaines sur lesquels il est nécessaire de travailler. Il intègre au centre le client, et s'articule autour des dimensions leadership, individuelle et opérationnelle, ainsi que des acteurs-clés. Barrand, quant à lui, va utiliser « Agile Profile[®] », une grille d'étude qui va plus se concentrer sur les individus et les équipes et sur leurs capacités à mettre en œuvre les trois principes fondamentaux de l'agilité, selon Barrand : l'anticipation, la coopération et l'innovation. Ce modèle permet une introspection sur la capacité individuelle et/ou collective à mettre en œuvre les six comportements qui en découlent. Il s'agit d'un modèle tourné vers "l'agir ensemble" et non vers notre manière d'être. Et Grosjean, lui, va utiliser « Eveil Agile[®] Profile »¹⁵.

Chaque participant a sa propre méthode pour transformer une entreprise, mais tous sont unanimes, il est nécessaire de s'adapter à chaque fois et quoi qu'il arrive, le changement de la culture de l'entreprise deviendra un passage obligé. Ces outils permettent de travailler les leviers à mettre en œuvre car selon les participants, il ne peut y avoir une méthode-type à appliquer pour transformer une entreprise.

Un coach donne un avantage pour que la transformation se passe au mieux car il saura guider l'entreprise du fait de son expérience. Il permet de surmonter plus facilement les difficultés et d'aller plus vite. Mais selon Lebouc et Carfantan, une équipe expérimentée peut aussi fonctionner. Il suffit d'avoir quelqu'un qui a déjà vécu une transformation, qui a vu que

¹² Annexe 9

¹³ Annexe 10

¹⁴ Annexe 11

¹⁵ Annexe 12

ça fonctionnait et qui ait un minimum de leadership afin de pouvoir impulser l'agilité et guider les autres.

L'inconvénient du coach, c'est d'une part le tarif qui peut être rédhibitoire comme le souligne Paquet, mais aussi la qualité et les compétences de ce dernier. En effet, il existe des coachs juniors et des coachs seniors. Qui plus est, il est important que le courant passe entre lui et les dirigeants, comme le suggère Grosjean.

3.5. LES LIMITES POUR DEVENIR AGILE

Comme nous l'avons déjà remarqué précédemment, tous les individus constituant l'entreprise peuvent, à leur échelle, devenir un frein. Comme le souligne Paquet, malheureusement, les gens qui ne veulent ni changer, ni suivre la nouvelle culture qui s'impose dans l'entreprise, deviennent un peu des « boulets de l'entreprise ». Ils risquent de se protéger très rapidement avant de voir qu'il se retrouvent dans une impasse totale. C'est pour cela, que selon lui, dans les grands groupes, il n'y a aucune transformation qui fonctionne. Et c'est le cas encore davantage en France, car il est difficile de s'occuper des personnes réfractaires à tout changement, contrairement à d'autres pays comme les Etats-Unis par exemple où la politique du licenciement est complètement différente.

Le plus grand frein reste les leaders, qui eux, peuvent avoir beaucoup plus de mal à travailler agilement. Comme le souligne Barrand, étant donné que cela fait 200 000 ans que l'homme vit sur le régime vertical, il est compréhensible que ceux qui sont en haut de la pyramide aient du mal à accepter ce changement de posture. En effet, cela peut remettre en cause tout le système de reconnaissance, comme le rajoute Carfantan. Il suffit d'un changement au niveau de la direction pour mettre fin à l'agilité. C'est pourquoi la stabilité des dirigeants est essentielle durant les premiers temps de la transformation. Il ne faut pas non plus de carriériste pour qu'une organisation agile fonctionne, comme le précise Emond, ce qu'il faut, ce sont des gens qui prennent leurs responsabilités.

Enfin, selon Paquet, la fiscalité peut aussi être une limite car l'entreprise peut avoir des comptes à rendre à son actionnariat ou ses fonds d'investissements.

Ce qui est rassurant, c'est que pour beaucoup de participants, une fois que la culture a complètement changé, il y a peu de chances qu'une entreprise revienne en arrière. En effet, lorsque les gens se sont habitués à l'agilité, ils n'ont plus envie de faire marche arrière.

3.6. SYNTHÈSE

Le but de l'entreprise, comme l'explique Grosjean, c'est de ravir tous ses clients en réduisant la distance avec eux et en leur délivrant un produit ou un service correspondant le plus précisément à leurs besoins et leurs attentes. C'est aussi ce que nous précise Legras en écrivant que la satisfaction de ces derniers est même primordiale (2014). Être agile pour une entreprise, c'est intégrer le client dans le processus et mettre en place des solutions pour collecter du feedback de manière régulière.

Mais comme l'ajoute Emond, les employés d'une entreprise doivent eux aussi être considérés comme des clients. Sans eux, rien ne pourra se faire comme le souligne également Charbonnier (2006). Il est de ce fait nécessaire de travailler sur leur bien-être, comme l'explique Carfantan, en leur faisant confiance, en leur donnant de l'autonomie et des responsabilités, en les aidant à se développer et progresser et en les motivant. En plus des intérêts de l'agilité que l'on peut trouver dans la littérature, nous pouvons citer l'attractivité pour les futurs candidats et la stabilité de la structure RH. Selon Carfantan, les nouvelles générations recherchent justement de la responsabilité, de l'autonomie et surtout du sens. Cette quête de sens, selon lui, devient d'ailleurs un enjeu de société fort aujourd'hui. Barrant et Aubry sont du même avis.

Barrant va encore plus loin dans ses propos. Pour lui, dans un système simplifié d'entreprise, actionnaires-clients-personnels-société-managers, il faut que les cinq acteurs s'y retrouvent. Comme ils dépendent tous les uns des autres, si l'un n'est pas satisfait, il va aller voir ailleurs et le système va s'effondrer. Il est donc nécessaire de satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise, comme le conclut également Hébert (2009).

L'entreprise agile va s'efforcer à mettre tout en œuvre pour y arriver. C'est pourquoi, elle reste constamment à l'écoute de son environnement et met en place un système lui permettant de se mouvoir, de se développer et ainsi de s'adapter. Elle prônera l'amélioration continue par le biais de l'expérimentation et n'hésitera pas à se remettre en cause si elle s'aperçoit qu'il y a une meilleure manière de faire. C'est dans cette finalité que dans une

entreprise agile tout est très décentralisé. C'est au niveau des personnes qui sont compétentes que sont prises les décisions.

Les leaders n'auront d'autre choix que de changer de posture, en faisant confiance à leurs collaborateurs ainsi qu'en favorisant la coopération et l'innovation. Ils doivent tout mettre en œuvre pour développer les talents des individus de leur organisation et les aider à pouvoir atteindre les objectifs qu'eux-mêmes auront fixés. Leur rôle sera celui d'un facilitateur afin d'impliquer et motiver leurs collaborateurs. Ces derniers quant à eux devront eux être au service du collectif afin de tout mettre en œuvre pour générer de la valeur pour l'acteur final, le client.

D'après ces résultats et les écrits, on comprend qu'une entreprise trouve un intérêt à être agile, mais cela lui demande de se transformer, ce qui n'est pas chose simple. Aucune méthodologie ne pourra fonctionner. Comme le souligne Emond, pour être agile, il faut agir ensemble et donc être aligné, avoir les mêmes attentes et un niveau d'engagement identique. Cela commence par les dirigeants. Sans eux, la transformation est impossible.

4. DISCUSSION

L'objectif de cette recherche est de comprendre si chaque entreprise française peut devenir agile et la manière dont elle peut le devenir. C'est pourquoi, grâce à toutes nos lectures et notre étude de cas, nous allons conclure sur la possibilité d'être agile pour une entreprise française et définir le fonctionnement des organisations ayant adopté l'agilité. Tout ceci nous amènera à proposer notre processus pour mettre en place le changement.

4.1. RETOUR SUR LES RESULTATS

L'agilité est un état d'esprit qu'il nous semble possible d'adopter pour n'importe quelle entreprise française, avec bien sûr plus ou moins de difficultés quant à sa mise en place. Une PME est et sera, sans le savoir, toujours plus agile que la grande entreprise car moins de personnes peuvent y mettre des barrières. Les petites structures sont profondément agiles par nature. Mais si certains de nos participants, comme Carfantan par exemple, pensent que la transformation d'une grande entreprise est chose impossible, nous nous rangeons plutôt de l'avis de Lord (2018) qui suggère que n'importe quelle entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande, peut le devenir. En effet, les PME, qui par nature, ont une structure moins conséquente et donc plus souple, peuvent agir promptement. En revanche, elles sont très souvent dénuées de ressources pour affronter et encourager les changements. Les grandes entreprises, quant à elles, sont dans la situation inverse. Ce ne sont pas les ressources qui manquent, mais du fait de leur grosse structure, qui plus est, hiérarchisée, les délais sont bien plus longs pour pouvoir opérer un changement. Plus l'entreprise sera grande, plus il y aura un risque d'avoir des personnes réfractaires. En outre, les règles, les us et les processus freinent les transformations, voire conduisent à l'immobilisme et de fait, bloquent les possibilités de devenir agile. Chaque entreprise a donc ses propres atouts pour devenir agile même si elle peut être ralentie soit par le manque de ressources, soit par la complexité de sa structure.

Contrairement à Aubry et Tirmarche, nous pensons, comme les autres participants, ainsi que Gréselle-Zaïbet (2019), que l'agilité trouve sa place bien au-delà des métiers du domaine de la connaissance. Grâce à l'agilité, avec tout ce que cela implique, l'entreprise se démarquera de la concurrence dans un environnement de plus en plus complexe et ambigu. Cet avantage concurrentiel lui permettra d'innover. L'objectif, c'est d'être prêt à pouvoir réagir de manière juste à une situation imprévisible et même inédite (Barthod-Prothade et Leroux, 2017; Fall,

2019). Toutes les entreprises en fin de compte, qui font face à un environnement changeant, peuvent décider de bouger dans le sens du contexte et de s'adapter à ce dernier. C'est pour toutes ces raisons que chaque entreprise peut trouver un intérêt à être agile et a les capacités de le devenir. Il y a autant de manières d'être agile que d'entreprises. La finalité, c'est bien la pérennité de l'entreprise. Il faut comprendre qu'en fonction du contexte, l'entreprise agile optera pour ce qui paraîtra le plus approprié et le plus opportun.

Pour fonctionner de manière agile, l'entreprise va mettre l'humain au cœur de son organisation. C'est grâce aux individus qui la composent que cette dernière va décupler ses possibilités d'innovation et ainsi se démarquer de la concurrence. Comme l'ont confirmé Barrand, Carfantan et Emond, nous pensons que l'entreprise agile œuvre dans un but systémique. Son objectif est de prendre en compte et de satisfaire chaque partie prenante. Il faut comprendre que tous doivent s'y retrouver. En effet, comme tous les acteurs dépendent les uns des autres, si l'un n'est pas satisfait, il risque d'aller voir ailleurs et le système va s'effondrer. Le but, c'est bien de générer des bénéfices pour toutes les parties prenantes de l'organisation.

La force de l'agilité, c'est que l'on est continuellement à l'écoute de tous ceux à qui l'on s'adresse en tant qu'organisation, en étant dans une culture du feedback permanent afin de s'améliorer et ce, à tous les niveaux. L'avenir est pour ceux qui sont dans la relation et non pour ceux qui sont dans la transaction. C'est la relation qui va faire la différence dans une entreprise car elle est un système complexe, un système humain. Il faudra donc tout mettre en œuvre pour ravir ses clients en réduisant la distance avec eux et en leur délivrant un produit ou un service correspondant le plus précisément à leurs besoins et leurs attentes. Le client fera partie intégrante du processus de fabrication ou du projet. Nous rappelons qu'il faut avoir l'humilité de se dire que l'on ne sait pas mieux que le client ce qui est bon pour lui. C'est pour cela que l'entreprise agile restera constamment à l'écoute de ce dernier et améliorera le produit ou le service afin de générer un maximum de valeur pour celui-ci. En permanence, l'entreprise et les individus qui la composent, vont de ce fait apprendre, progresser, quitte à remettre en cause les différents acquis. C'est une organisation qui change comme elle respire. Comme nous l'avons montré précédemment, dans une entreprise agile, ce sont les individus qui la composent qui sont la ressource la plus importante. C'est grâce à eux que tout peut fonctionner. Ce sont eux qui vont capter tout ce qui se passe autour de l'entreprise. Et c'est au plus près que les décisions prises seront les meilleures. L'agilité vient par la décentralisation, par l'utilisation de l'intelligence collective et par le droit de s'auto-organiser.

Dans une entreprise agile, le bien-être des employés est central. Comme l'explique Carfantan, il est très important de leur faire confiance, en leur donnant de l'autonomie et des responsabilités, en les aidant à se développer et progresser, en les motivant. Cela permet aussi de développer et pérenniser l'entreprise car cela augmente l'attractivité pour les futurs candidats et la stabilité de la structure RH. Comme le soulignent Barrand, Carfantan et Aubry, les nouvelles générations recherchent justement de la responsabilité, de l'autonomie et surtout du sens.

Après toutes ces analyses, voici la définition que nous donnons d'une entreprise agile :

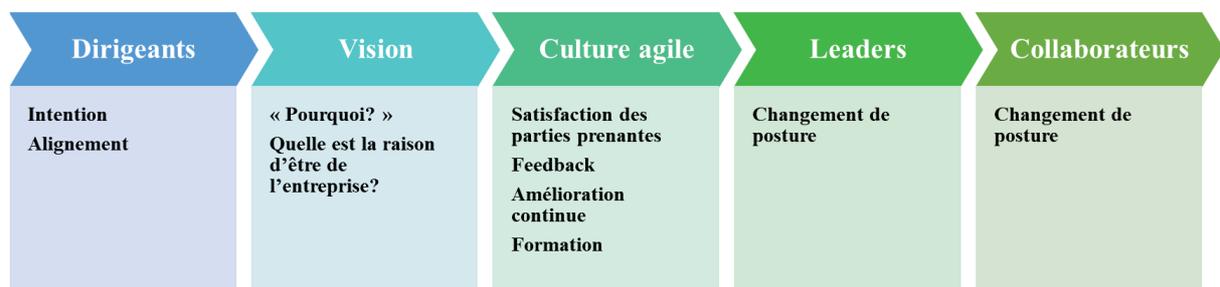
« Une entreprise agile est une organisation apprenante et en mouvement permanent, qui s'adapte continuellement à son contexte qui est en perpétuel changement car elle intègre toutes les parties prenantes, les fait coopérer et les satisfait, en générant de la valeur pour chacune ».

Cette définition va nous permettre dans un second temps de proposer les points incontournables pour qu'une entreprise puisse se transformer.

4.2. PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU CHANGEMENT

En fonction des apports de la littérature et du terrain, nous avons synthétisé dans le schéma suivant les différentes étapes de ce que constitue pour nous le processus de mise en place du changement.

Figure IV – Processus de mise en place du changement



On constate que ce processus comporte cinq étapes que nous allons maintenant détailler.

4.2.1. L'intention et l'alignement des dirigeants

Pour devenir agile, il sera nécessaire de changer et de se transformer à tous les niveaux de l'entreprise. Et cela commence par les dirigeants. Être agile ne se décrète pas, il faut le devenir, et pour le devenir, il faut le vouloir. Cela démarre par l'intention des leaders. Sans eux, comme le confirment tous les participants, rien ne pourra se faire. Pour cela il va falloir en premier travailler sur l'alignement de ces derniers. C'est pour cela qu'une fois que les dirigeants ont décidé d'être agiles, il faut que ces derniers se concertent, communiquent entre eux, afin d'être sur la même longueur d'onde quant à leurs perceptions, leurs attentes et leurs compréhensions de l'environnement.

Nous préconisons une première réunion, au niveau de la gouvernance, afin d'expliquer à tous ce que sont les fondements de l'agilité. Cette réunion pourra se faire sous forme d'atelier. Le jeu dont nous parlions plus tôt, « Artistes et Spécifieurs », peut être un bon moyen pour la compréhension. C'est aussi à ce moment que pourra être prise la décision de la nécessité ou non d'un coach. Certes, il sera utile car il pourra apporter un regard externe et sous un autre angle aux dirigeants, mais rappelons qu'il n'est pas impératif d'être accompagné d'un consultant. Néanmoins, plus l'organisation sera grande, vu la complexité que cela engendre, plus nous conseillons d'y faire appel. Nous alertons sur le fait que cela a un coût et que, par conséquent, toutes les entreprises ne pourront se le permettre. Cependant, nous insistons sur l'intérêt de mettre en place un facilitateur dans l'entreprise qui puisse accompagner les différentes équipes. Cette personne sera référente et permettra d'autant plus la diffusion de l'état d'esprit que requiert l'agilité.

À la suite de cela, il faudra que tous les leaders prennent le temps de réfléchir sur ce qu'ils observent et ce qu'ils attendent au niveau de l'organisation. La condition pour qu'une entreprise puisse devenir agile c'est que ces derniers soient capables d'être alignés et engagés pour aller au même endroit en même temps. Il faudra bien sûr avoir le courage de se mesurer, mais aussi d'en faire part à tous ses pairs lors d'une seconde réunion. Ce n'est qu'après ces trois phases, à savoir une première réunion d'information, une réflexion sur l'entreprise et une réunion de débriefing, que la transformation vers l'agilité pourra débuter. Cela leur permettra d'aller tous dans la même direction, qui selon Lord et Emond, est un prérequis pour un fonctionnement agile (2018).

4.2.2. La mise en place d'une vision

L'étape suivante de la transformation va être de travailler sur la vision. Afin de faire comprendre aux dirigeants l'importance d'une vision, nous conseillons de faire une troisième réunion avec tous les leaders. Elle pourra se tenir à nouveau sous forme d'atelier et là, nous proposons le jeu « Dessine-moi... une vache » qui est un moyen ludique et rapide pour démontrer l'intérêt de partager une vision commune. C'est elle qui guidera les objectifs et les priorités afin d'avancer quotidiennement dans la bonne direction. Elle fixera la mission, le but et les valeurs de l'entreprise.

En effet, le « pourquoi » est fondamental, « pourquoi mon organisation existe-elle ? ». C'est la première clé pour motiver les employés qui sont la ressource la plus importante de l'entreprise, comme le soulignent Aubry et Fall (2019). Une entreprise agile est très décentralisée au niveau de la prise de décision, au niveau du « comment » et du « quoi ». En revanche, il y a un contrôle majeur au niveau du « pourquoi ». Le « pourquoi » doit être compris par tout le monde. Pour quelle raison l'entreprise existe-t-elle ? La réponse ne doit pas être pour de l'argent. En effet, les employés ne travaillent pas pour que le dirigeant en gagne. C'est pour cela qu'il ne peut y avoir d'agilité s'il n'y a pas de sens et qu'il est important de communiquer adéquatement et fréquemment cette raison d'être et les valeurs qui en découlent.

La vision devra être authentique comme le souligne Carfantan et devra être incarnée par chaque collaborateur. Cela veut dire que l'on doit voir des actions et des comportements concrets au sein d'une organisation qui reflètent vraiment la vision. A la suite de cette réunion, les dirigeants pourront associer leurs collaborateurs à l'élaboration de cette vision. Elle est indispensable pour faire émerger une culture, étape nécessaire pour mettre en place l'agilité, comme le soulignent Hébert (2009), ainsi que tous les participants. C'est le seul moyen d'opérer la transformation (Lemieux et Beauregard, 2015). En effet, on ne peut pas simplement se fier à une méthode.

4.2.3. L'émergence d'une culture agile

L'objectif de la culture d'entreprise est de fédérer autour des valeurs de l'agilité et d'introduire les comportements nécessaires au fonctionnement agile. Cette culture sera fondée sur la collaboration tant à l'interne qu'à l'externe.

Cela passera par la mise en place d'une culture client. Ce dernier doit être au centre de toutes les attentions et dans la tête de chaque collaborateur. Nous reprenons les termes de Grosjean pour insister sur le fait que la finalité de l'agilité, c'est « ravir ses clients ». Il sera nécessaire de trouver un moyen d'être au plus près d'eux et de les intégrer dans les processus pour pleinement les satisfaire. Tout ce qui est produit par l'entreprise doit être au plus proche de leurs attentes et de leurs besoins.

De plus, le leader doit créer un environnement générateur de motivation en améliorant continuellement l'organisation et en connaissant les leviers motivationnels. Nous préconisons de former les leaders sur le sujet. Il devient primordial de travailler sur le bien-être des collaborateurs et d'avoir une culture « employés » car c'est un facteur d'épanouissement au travail et donc de motivation, comme le confirment Barthod, Prothade et Leroux (2017). Cela implique que le fait de mettre en place l'agilité va contribuer à développer l'engagement des collaborateurs. Comme nous l'avons soulevé précédemment, cela permettra à l'organisation de conserver ses employés et d'en attirer de nouveaux. C'est grâce à eux que l'entreprise va performer, il est donc de son ressort d'en prendre le plus grand soin en pensant constamment à leur bien-être.

Afin de satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise, celle-ci veillera à mettre en place une culture du feedback. C'est le seul moyen de toutes les comprendre pour les combler au maximum. Ces retours d'informations que l'entreprise récoltera lui permettront de s'améliorer de manière constante. Tous individus de l'entreprise devront pouvoir donner des retours et accepter ceux qu'ils recevront. Qu'ils soient positifs, critiques ou qu'ils expriment des besoins, tous seront à intégrer dans la manière de fonctionner et permettront à l'entreprise, ainsi qu'à tous les collaborateurs, de s'améliorer.

Enfin, dans une entreprise agile les collaborateurs progressent. Le leader est présent pour faire croître leurs talents. Un travail dans ce sens devra être impérativement effectué avec les RH pour mettre en place tout un système de formation.

4.2.4. Un changement de posture des dirigeants

Chacun devra changer de posture, ainsi que sa manière de fonctionner, à son niveau. Et cela commence par le leader qui doit inspirer et donner du sens en communiquant régulièrement

avec ses équipes. Il n'est pas possible de faire changer les collaborateurs si ce dernier ne change pas lui-même. C'est lui qui doit refléter les valeurs de transparence et d'ouverture en étant exemplaire. Il doit être sincère et se rapprocher de ses collaborateurs. Il favorisera l'autonomie, la responsabilisation de ces derniers en leur faisant confiance, en privilégiant la délégation et en quittant la posture passéiste de « Commandeur-Contrôleur ». Nous rappelons que bien sûr, pour les questions d'ordre stratégique, ce sera toujours au dirigeant de trancher, mais il le fera en connaissance des conséquences, grâce aux avis de tous les salariés.

Il sera notamment nécessaire que le leader soit prêt à aider l'équipe au démarrage pour qu'elle devienne autonome et définisse sa façon de travailler. Elle ne pourra pas s'auto-organiser si elle ne sait pas en quoi cela consiste. Nous conseillons à chaque leader de réunir ses équipes afin de leur expliquer ce qu'est un fonctionnement agile. Il pourra leur exposer vers quelle organisation et quel fonctionnement du service il faudra s'orienter pour être le plus agile possible. Après, ce sera à eux d'en décider. Il devra faire preuve de transparence et répondre à toutes leurs questions pour les mettre en confiance et dissiper toute crainte. Il faut bien réaliser que si l'on ne fait qu'invoquer l'agilité, sans expliquer vraiment ce qu'il y a derrière, cela ne sert à rien. En effet, comme le rajoute Carfantan, « faire des injonctions à l'agilité ça ne fonctionne pas ». Il est nécessaire que chaque employé connaisse le chemin qu'il pourra prendre et comment il pourra le prendre.

En effet, l'équipe doit pouvoir s'auto-organiser comme elle le souhaite et pouvoir prendre les décisions qui lui incombent. L'idée, c'est qu'une fois que le leader aura expliqué le fonctionnement agile, il faudra qu'il laisse faire, qu'il laisse les équipes se débrouiller, en évitant d'intervenir. Il faudra leur donner la liberté de décider comment pouvoir s'organiser dans le domaine de responsabilité qu'il aura défini. Son rôle sera d'accompagner les équipes en leur posant des questions pour les faire réfléchir, en leur procurant les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs et en leur faisant confiance. Cela permettra aussi à chaque employé d'avoir une sécurité psychologique et de ce fait, de pouvoir prendre des initiatives sans avoir à se justifier, mais dans un domaine bien défini. On a le droit d'essayer en conscience des conséquences. Le leader doit prôner le droit à l'erreur, le droit à l'essai comme le souligne Barrant, l'expérimentation et doit lui-même y participer. Une entreprise agile, c'est une entreprise où l'on prône l'intrapreneuriat.

Le leader devra aussi changer sa manière de reconnaître et d'évaluer les salariés. Nous conseillons d'évaluer, non pas sur des quantités produites, mais sur de l'intelligence collective,

la capacité de travailler les uns avec les autres ou encore la capacité à adapter son geste à la situation.

Il y a donc un énorme travail à faire pour les leaders en termes de changement de posture. Nous avons vu précédemment que l'âge et la proximité de la retraite pouvaient être un frein, car des individus dans cette position risquent d'être plus réfractaires au changement. Nous conseillons de bien suivre ces personnes et de tout mettre en œuvre pour les aider afin qu'elles ne se désengagent complètement. Nous rappelons que le système du droit français ne permet pas de se séparer d'éventuels éléments récalcitrants, il faudra composer avec tout le monde.

4.2.5. Un changement de posture des collaborateurs

Nous rappelons que ce ne sont pas les employés qui empêchent le changement mais bien les leaders. L'intention vient d'en-haut et le changement d'en-bas encore faut-il que les leaders le permettent.

Pour que le changement s'opère, il est primordial que chaque collaborateur comprenne les notions de partage et de coopération qu'induit l'agilité. C'est le pilier du fonctionnement. L'individuel doit se mettre au service du collectif et ce, dans un seul but, l'amélioration et la pérennité de l'entreprise.

Il est nécessaire que les collaborateurs soient conscients de ce que l'on attend d'eux. Il ne s'agit plus de suivre des directives sans réfléchir, mais d'adopter une nouvelle posture qui leur donne plus de responsabilités. Ils devront être autonomes, capables de prendre des initiatives et des décisions dans leur domaine de compétences, afin d'atteindre les objectifs fixés grâce aux moyens mis à leur disposition.

Il faudra bien entendu aussi changer la manière de recruter comme le suggèrent les participants ainsi que Lord (2018). La première chose à qualifier sera la dimension de savoir-être. Bien sûr, il est nécessaire d'avoir un pool de compétences, mais une chose est essentielle, c'est qu'il faut recruter non plus des savoir-faire, mais des savoir-agir, des savoir-être en lien avec le contexte. Etre agile c'est savoir anticiper, coopérer et innover. Encore faut-il que chaque collaborateur en ait l'envie. On pourra même laisser la charge du recrutement à l'équipe directement.

4.3. CONTRIBUTION

L'intention et l'alignement des dirigeants sera un facteur incontournable, c'est eux qui donneront la direction et permettront aux collaborateurs de la prendre. Afin que toute l'entreprise puisse changer, il faudra commencer par l'élaboration d'une vision afin de définir le « pourquoi », la raison d'être de l'entreprise. Pour motiver et développer l'engagement des collaborateurs, chacun doit connaître la raison de l'existence de l'entreprise, sa mission. De cette vision découlera une nouvelle culture. Celle-ci est indispensable pour qu'une entreprise devienne agile.

Puis chacun devra changer de posture pour n'avoir qu'un seul objectif : satisfaire toutes les parties prenantes. Si l'individuel se met au service du collectif, l'issue ne peut être que la création de valeur. Il faut donc que le leader soit persuadé de l'intérêt de l'agilité et qu'il soit exemplaire. Pour les collaborateurs, il faut un objectif clair, une adhésion à cet objectif et les ressources pour l'atteindre. S'ils ont cela, ils vont trouver le chemin.

Un autre point essentiel pour nous est constitué par la nécessité de transformer une entreprise dans sa globalité pour qu'elle devienne agile. En effet, nous pensons que si tous les services ne fonctionnent pas de manière identique, il risque d'y avoir un effet de « silotage », chacun restant cantonné dans sa spécialité. Toutes les directions risquent d'avoir des objectifs différents et de manquer de transparence. C'est pour cette raison qu'il nous semble impératif d'entamer la transformation de l'entreprise dans son ensemble, en commençant par nommer un facilitateur, puis en accompagnant les leaders pour qu'ensuite ces derniers transforment leurs services. Pour nous, l'objectif ne sera pas d'avoir une méthode de fonctionnement que chacun devra mettre en place, mais d'avoir une synergie à tous les niveaux pour satisfaire toutes les parties prenantes. Tous les services n'avanceront peut-être pas au même rythme, mais grâce à des réunions régulières, il sera possible de communiquer les bonnes recettes aux autres.

En conclusion, selon nous, toutes les entreprises peuvent devenir agiles, à condition d'avoir des dirigeants volontaires. En effet, le rôle de ces derniers est essentiel que ce soit au niveau de leur intention, leur alignement, leur engagement et leur exemplarité. C'est à eux d'engendrer une culture de collaboration, de feedback mais aussi une culture « employés ». La transformation ne sera possible que si l'entreprise dans sa globalité s'engage à adhérer au changement et que si toutes les parties prenantes convergent vers un intérêt commun, en étant prêtes à travailler main dans la main.

Grâce à cette étude, nous avons pu établir que toutes les entreprises françaises étaient à même de devenir agiles, mais en plus, nous avons défini les points incontournables à suivre pour qu'une entreprise puisse se transformer. En effet, sa particularité a été de pouvoir obtenir les avis et les conseils de grands spécialistes de l'agilité qui jusque-là n'avaient jamais été réunis pour répondre à une telle enquête.

4.4. LIMITES

Comme notre recherche s'est concentrée uniquement sur les accompagnants en transformation agile, même si ces derniers ont une expérience et une connaissance indéniables dans ce domaine, les résultats de cette recherche ne peuvent être considérés comme exhaustifs. A notre niveau, nous avons essayé de comprendre quelles entreprises pouvaient devenir agiles et de quelle manière elles devaient procéder pour y parvenir. Il serait également intéressant d'analyser différents types d'entreprises afin de nuancer les différentes étapes de cette transformation.

CONCLUSION

Toute entreprise de notre territoire a donc la capacité de devenir agile, mais il n'existe pas une recette à appliquer pour y arriver. Il y a bien différentes manières d'être agile pour une entreprise. Certains diront même qu'il y a autant de façons d'être agile que d'organisations agiles.

L'intérêt de l'agilité, c'est de s'adapter au mieux au contexte VICA en faisant en sorte de satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le fonctionnement agile devra concerner l'ensemble de l'organisation afin que celle-ci soit en mesure de s'ajuster efficacement pour satisfaire toutes les personnes à qui elle s'adresse. Cela lui permettra d'assurer sa pérennité car elle mettra tout en œuvre pour générer de la valeur à tous les niveaux. Avec la mondialisation, et de ce fait l'arrivée de plus en plus fréquente de concurrents sur le marché, l'environnement de l'entreprise va continuer à se complexifier. L'agilité permettra de réagir rapidement et de s'adapter de manière précise à ce contexte imprévisible et ambigu.

Lorsque l'on parle de satisfaction clients, la conséquence sera bien le profit. Quant à la satisfaction collaborateurs, l'attractivité et l'augmentation de la rétention du personnel en découleront. C'est pour cette raison que l'agilité présente un intérêt pour chaque entreprise française, à chacune de trouver sa manière de l'adopter. Nous avons bien vu que chaque entreprise est capable de devenir agile en se donnant les moyens d'y arriver, c'est une question de temps et de motivation.

Pour mettre en place l'agilité dans une organisation, il ne s'agit pas de suivre une méthode mais de faire émerger une culture. Il faut que cette dernière soit connectée avec le plan stratégique et la mission de l'entreprise. C'est pourquoi il est impératif de commencer par faire un travail sur la gouvernance. Tous les dirigeants doivent être alignés entre eux et avoir la même perception, ainsi que la même compréhension du contexte. Ils doivent manifester l'envie d'aller dans le même sens. Cela passera par la mise en place d'une vision au sein de l'entreprise qui devra être connue par tous et à laquelle tous devront pouvoir adhérer.

Il sera nécessaire d'instaurer la décentralisation des décisions. Chaque individu devra avoir la responsabilité et l'autonomie dans son périmètre. Chaque collaborateur devra avoir la confiance, et donc la liberté de pouvoir prendre des initiatives accordées par son leader. C'est pour cela, que la première clé reste ce dernier. C'est lui qui saura et devra motiver ses troupes.

Pour être agile, il faut que les collaborateurs soient engagés. Justement, être agile développe l'engagement des individus. C'est un cercle vertueux.

Un dirigeant qui souhaite rendre son entreprise agile ou une personne mandatée pour opérer le changement pourra utiliser cette recherche pour l'y aider. Nous expliquions précédemment qu'il ne peut y avoir de méthodologie pour transformer l'organisation afin de la rendre agile. Néanmoins, le lecteur trouvera dans cet écrit les différentes étapes par lesquelles il devra passer. Le modèle proposé prend en compte les conseils avisés des différents participants qui sont des experts de l'agilité. Il représente de ce fait, une contribution supplémentaire à la littérature.

Afin d'approfondir cette recherche, un travail pourrait être fait sur la façon la plus efficace de faire émerger la culture d'entreprise, point incontournable pour une transformation agile.

BIBLIOGRAPHIE

- Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience : L'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management Avenir*, N° 115(1), 113-133.
- Antunes, C., Korda, C., et Korda, P. (2018). Chapitre 5. Passez en mode agile ! *Stratégie d'entreprise*, 3e éd., 57-66.
- Aubry, C. (2019). *L'art de devenir une équipe agile* (Dunod). France : Dunod.
- Autissier, D., Johnson, K. J., et Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : Rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, n° 13(2), 25-33.
- Autissier, D., Johnson, K., et Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, n° 10(2), 37-44.
- Bacqué, M.-H., et Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, N° 173(3), 25-32.
- Barlatier, P.-J. (2018). *Chapitre 7. Les études de cas. Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). (S.l.) : EMS Editions. Repéré à <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-126.htm>
- Barrand, J. (2009). Etre agile... Le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, N° 132(1), 118-129.
- Barthod-Prothade, M., et Leroux, E. (2017). Entreprise agile et bien-être au travail : Le cas des stations de ski des Alpes, (22), 20.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. *Innovations*, n°35(2), 29-45.
- Basso, O. (2018). *Chapitre 9. Diriger, se diriger : Quelle stratégie pour le dirigeant en quête de directions pour son entreprise ? Les processus stratégiques* (pp. 88-94). (S.l.) : EMS Editions. Repéré à <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/les-processus-strategiques--9782376871224-page-88.htm>
- Boyer, F. (2020, 20 mai). Pourquoi la crise Covid-19 va inciter les entreprises à réinventer leur management et que vont-elles devoir changer. *Innovation Managériale*. Repéré à <https://www.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/pourquoi-la-crise-covid-19-va-acceler-er-la-transformation-du-management/>
- Charbonnier, A. (2006a). L'agilité organisationnelle : Un nouveau défi pour la GRH. Dans *IAE de Lille et Reims Management School* (p. 17).
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *Management*, Vol. 14(2), 119-156.
- Combessie, J.-C. (2007). IV. Sondages, échantillons. *Repères*, 5e éd., 45-54.
- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., Guittard, C., et Dupont, L. (2019). Communautés et agilité : La complexité de l'organisation innovante. *Innovations*, N° 58(1), 5-17.
- Deharo, G. (2018). Le droit, un outil du management agile ? *Revue française de gestion*, N° 272(3), 33-49.

- Delavallée, E. (2016, 6 juin). Petite histoire de l'agilité organisationnelle. *Questions de Management—Le blog d'Éric Delavallée*. Repéré à <https://www.questions-de-management.com/petite-histoire-de-lagilite-organisationnelle/>
- Dumez, H. (2012). Faire une revue de littérature : Pourquoi et comment?, 14.
- Étude Gallup. (2017, novembre). *Inov-On Expérience*. Repéré à <https://www.inov-on-experience.fr/etude-gallup/>
- Fall, I. (2019). Le modèle d'agilité des entreprises du digital comme remède aux maux du management. Quelques réflexions critiques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXV (61), 75-81.
- Ferrante, G. (2016). *25 ans d'agilité organisationnelle : Clarification et opérationnalisation du construit*.
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, n° 28(2), 159-243.
- Galiana, D. (2017, juillet). Qu'est-ce que la méthodologie Waterfall ? Repéré à <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-waterfall>
- Gallais, V. (2010). Du marketing à la consommation responsable. *Ecologie politique*, N°39(1), 39-54.
- Gaunand, A. (2017). *Le leadership agile : 7 leviers pour aider votre équipe à innover*. (S.l.): Editions Eyrolles. (Google-Books-ID: EhrvDQAAQBAJ).
- Gould, P. (1997). What is agility? *Manufacturing engineer*, 28 à 31.
- Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : Un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, N° 58(1), 219-241.
- Guez, C. (2018, 22 mars). Transformation digitale : Quelles évolutions des comportements d'achat ? *Leparisien.fr*. Repéré à <https://www.leparisien.fr/economie/franchise-commerce-associe/transformation-digitale-queelles-evolutions-des-comportements-d-achat-22-03-2018-7623309.php>
- Guillemette, F., et Baribeau, C. (2006). Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : Les questions de l'heure, (5), 140.
- Hébert, L. (2009). Rebondir face à la crise : Construire une entreprise vigilante, résiliente et agile. *Gestion*, Vol. 34(3), 20-22.
- Hellal. (2019, 22 novembre). Environnement Complexe : Manager Son Organisation En Mode VUCA. *Forbes France*. Repéré à <https://www.forbes.fr/management/environnement-complexe-manager-son-organisation-en-mode-vuca/>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et l'anthropologie. *Recherche en soin infirmier*, (102), 23-34.
- Jézéquel, M. (2016). Nouvelle tendance—Évoluer en mode agile ! *Gestion*, Vol. 41(2), 93-93.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2003). *Le tableau de bord prospectif* (3^e éd.). France: Eyrolles.

- Kern, J., Kent, B., Biddle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., et Fowler, M. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Repéré à <https://agilemanifesto.org/>
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction* (Rapport No. Technica report #72). Finlande : Stanford University.
- Le Boltzer. (2020, 18 juin). L'art de maintenir le lien commercial malgré la crise sanitaire. *Les Echos*. Repéré à <https://www.lesechos.fr/thema/relation-client/la-mutation-de-la-relation-client-a-lheure-du-coronavirus-1216893>
- Lebouc, D. (2012). *Développer un projet innovant avec les méthodes agiles* (Edition d'Organisation). Paris : Eyrolles.
- Legras, S. (2014). L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 51(4), 4-6.
- Lemieux, N., et Beauregard, M. (2015). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. *Question(s) de management*, n° 10(2), 65-76.
- Leserviget, A.-J. (2017). Recrutement : Ces critères qui attirent les candidats. *Jobijoba*. Repéré à <https://www.jobijoba.com/fr/dossiers/infographies/ces-criteres-qui-incitent-les-candidats-a-rejoindre-une-entreprise>
- Lord, S. (2018). L'agilité – S'adapter pour maintenir le cap. *Gestion*, Vol. 43(4), 68-74.
- Lothon, F., et Carfantan, J. (2017). *Devenir une entreprise agile* (L'Agiliste). France : Les Editions L'Agiliste.
- Manyika, J., Dobbs, R., Chui, M., Bughin, J., Bisson, P., et Marrs, A. (2013, 2 mai). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy | McKinsey. Repéré à <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/disruptive-technologies>
- Miles, M. B., et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Belgique: De Boeck.
- Nagel, R. N., et Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View* (Lacocca institute, Vol. 1). Etats-Unis : Diane Publishing.
- Rébecca, A., et Magdelaine, C. (2020, 27 janvier). Réseau 5G : Quelles conséquences et bénéfiques ? Repéré à <https://www.notre-planete.info/actualites/3087-5G-reseau-ondes-consequences-sante>
- Rioufreyt, T. (2016, 28 juin). Fiche méthodologique n° 1 : La transcription d'entretiens en sciences sociales. *Thibaut Rioufreyt*. Repéré à <http://www.thibaut.rioufreyt.fr/2016/06/28/fiche-methodologique-n-1-transcription-dentretiens-sciences-sociales/>
- Saladin, I. (2020, 26 mars). La Crise, Un Moment-Clé Pour Travailler Son Plan D'Opportunités. *Forbes France*. Repéré à <https://www.forbes.fr/entrepreneurs/la-crise-un-moment-cle-pour-travailler-son-plan-dopportunités/>
- Tardieu, L. (2019). *Devenez un manager agile—Réussir avec la transformation digitale* (Eyrolles). France : Editions Eyrolles.
- Vallat, P. (2014). Sommes-nous aptes à gérer un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA) ?, 9.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (Fourth Edition). Londres : Sage Publications.

Zaïbet, G. O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : Une étude de cas. *Management Avenir*, n° 14(4), 41-59.

Annexe 1 – VUCA/VICA - Une grille de lecture



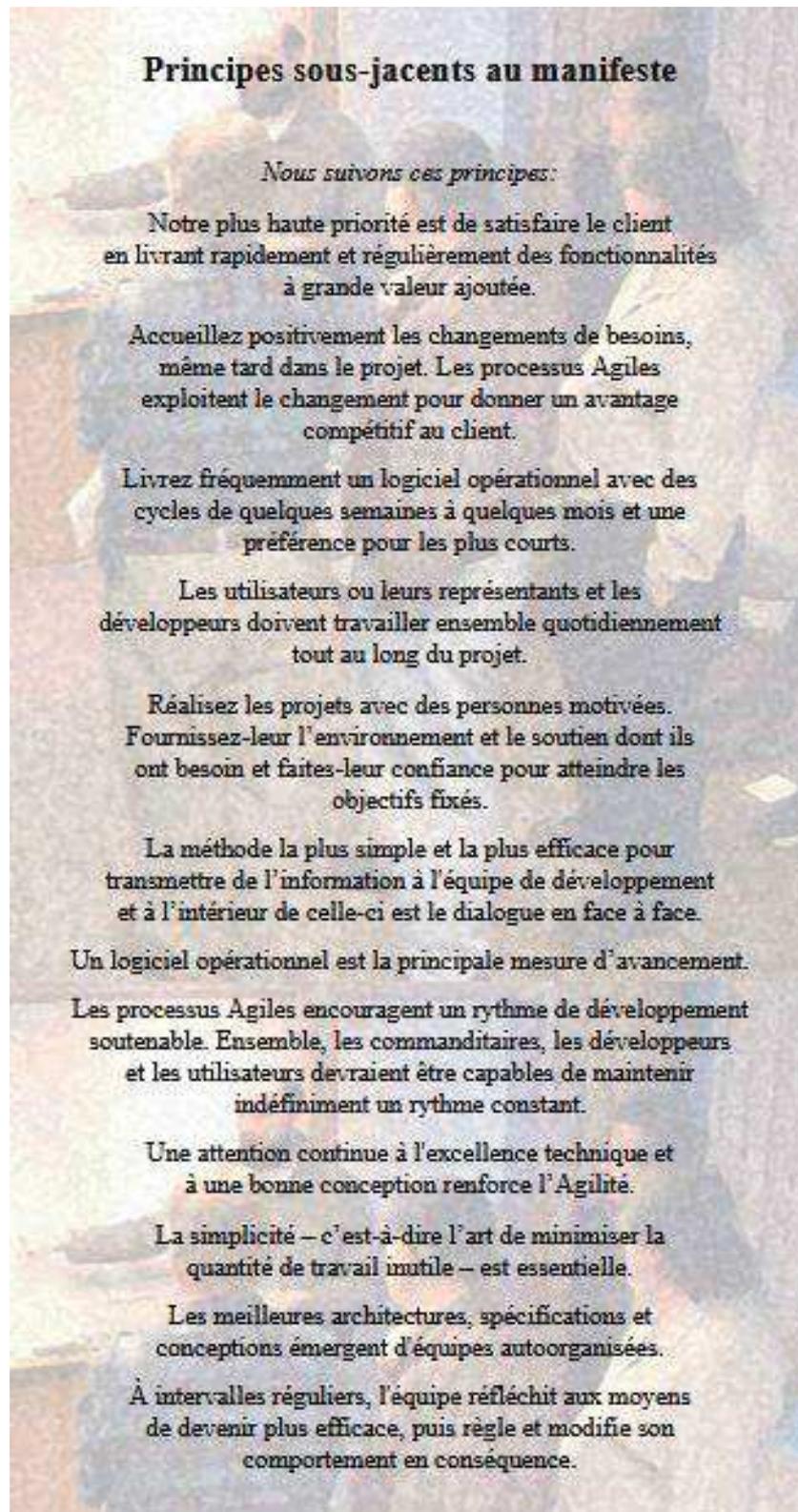
<https://dantotupm.com>

Annexe 2 – Manifeste pour le développement Agile de logiciels



<https://agilemanifesto.org/>

Annexe 3 – Principes sous-jacents du Manifeste agile



<https://agilemanifesto.org/principles.html>

Annexe 4 – Guide d’entrevue

Parlez-moi de la première fois que vous avez entendu parler de la méthode agile.
Racontez-moi ce qui vous a donné envie de devenir un coach agile et la façon dont vous y êtes parvenu.
Pouvez-vous me décrire l'agilité ?
Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le métier de coach agile ? Quelles compétences? Parlez-moi de votre métier.
Lorsque vous accompagnez une entreprise, comment procédez-vous pour aider l'entreprise à se transformer ?
Parlez-moi des ingrédients nécessaires pour rendre une entreprise agile.
Y a-t-il une nécessité à avoir un coach?
Est-ce que toutes les entreprises peuvent se transformer en entreprise agile ?
Comment définir si une entreprise est agile ?
Comment percevoir si une entreprise est agile ou non?
Quels critères vous semblent indispensables pour considérer une entreprise comme agile ?
Quelles sont les étapes d'une telle transformation ?
De quoi a besoin une entreprise pour se transformer ?
Y a-t-il un ou des prérequis ?
Quelle est la durée d'une telle transformation ?
Y'a-t-il des étapes intermédiaires ?
Quelles difficultés pouvez-vous rencontrer ?
Parlez-moi de l'intérêt d'être agile.
Quel avantage pour une PME ?
Pourquoi une équipe devrait devenir agile ?
Parlez-moi des limites de l'agilité.
Est-ce que toutes les entreprises ont intérêt à devenir agiles ?
Est-ce que l'agilité est une capacité que toute organisation possède en latence et qu'elle peut développer ?
Pourquoi une entreprise décide-t-elle de devenir agile (contexte, urgence, humain...) ?
Ne doit-on être agile que dans certaines situations? (incertitude imprévisible/ chaos)
Quels sont les freins à devenir agile ?
Comment garantir les résultats sans garantie sur les moyens ?
Parlez-moi des méthodes dites agiles.
Parlez-moi des principes de l'agilité.
Parlez moi de la manière d'être agile.
Y'a-t-il différents mouvements agiles?
Parlez-moi des conditions pour être agile.
Que faut-il pour qu'une entreprise puisse devenir agile ?
Parlez-moi des compétences nécessaires à l'agilité.
Comment avoir les compétences?
Quels managers ou plutôt leaders faut-il pour être agile.
Quelles sont les qualités managériales requises pour être un manager agile ?
Qui est décisionnaire dans le fait de la transformation agile de l'entreprise ?
Comment convaincre de l'intérêt de l'agilité ?
Comment définiriez-vous une entreprise agile ? Auriez-vous une définition ?
Avez-vous déjà connu un échec ?
Pouvez-vous m'en donner la raison ?
Pour vous c'est quoi le plus important ?
Une fois que le processus a été lancé, y a-t-il selon vous des entreprises qui font marche arrière ?
Si l'on est devenue une entreprise agile, le reste-t-on ?
En tant que dirigeant, à quoi faut-il faire attention et surtout ne pas déroger ?
Pour vous y a-t-il un lien forcément entre le Manifeste et la méthode agile en entreprise ?
Quels sont pour vous les principes les plus importants du Manifeste ?
Auriez-vous une ou des personnes à me suggérer pour une autre entrevue sur ce sujet ?

Annexe 5 – Grille de codage

Niveau global : questions de recherche		Premier niveau : phases du processus théorique		Deuxième niveau : description et interprétation		Troisième niveau : inférences explicatives et exemplaires	
<u>Codes</u>	<u>Question de recherche</u>	<u>Codes</u>	<u>Thème</u>	<u>Codes</u>	<u>Idées</u>	<u>Codes</u>	<u>Théorie</u>
coach	quid du coach		Coach / consultant	gouv	Gouvernance	why	Pourquoi être agile
inte	Intérêt de l'agilité	hist	Histoire de l'agilité	cult	culture d'entreprise	how	Comment être agile
comm	Comment transformer	pcoa	Parcours du coach	vis	Vision, histoire	meth	Comment transformer
comp	Compétences nécessaires	def	Description de l'agilité	fonc	Fonctionnement de l'entreprise	frei	Freins
orig	Origine	mcoa	Métier du coach	top	top management	déf	Définition
		acoa	Accompagnement du coach	dir	Direction		
			Entreprise	int	intrapreneuriat		
		ingr	Ingrédients nécessaires	ind	Individu		
		esse	Essentiels	auto	Autonomie		
			Transformation	sav	Savoir-être		
		prér	Prérequis	col	Collaboration/ coopération		
		duré	Durée de la transformation	ex	Exemplarité		
		étap	Etapas de la transformation	ecou	Ecoute		
		diff	Difficultés rencontrées	eta	Etat d'esprit		
			Agilité	conf	Confiance		
		inté	Intérêts/ enjeux	com	Communication		
		avan	Avantages	fonc	Fonctionnement		
		lim	Limites	droi	Droit à l'erreur/à l'essai		
		qui	Qui décide de la transformation	amél	Amélioration continue		
		boss	Dirigeant				
		mana	Manager / leader	meth	Méthodologie		
		equi	Equipe	obj	Objectif de l'agilité en entreprise		
			Divers	recr	Recrutement		
		pére	Pérennité				
		mani	manifeste				
		cout	Coût				

Annexe 6 – Agilité organisationnelle – Analyse Quali-Scope®

 	AGILITÉ ORGANISATIONNELLE VUE À HAUT-NIVEAU DE NOTRE CULTURE AGILE <small>(version courte - ©USC, Center for Effective Organizations)</small>	
------	---	--

INSTRUCTIONS:

- 1) Vous devez remplir une ligne après l'autre (attente à gauche puis perception à droite) - Notez de 1 à 4 selon la légende incluse au haut de chaque colonne à noter.
- 2) Les sous-totaux et le grand total sont calculés automatiquement pour la colonne de gauche et celle de droite
- 3) Le ratio (%) du total des perceptions (à droite) sur le total des attentes (à gauche) est calculé automatiquement au bas du formulaire
- 4) Vous devez «effacer» la case d'une des lettres pour les 4 «seuils» à droite selon les sous-totaux obtenus pour les éléments de «PERCEPTIONS» seulement (colonne de droite): «effacer» la case de la lettre minuscule si le sous-total est supérieur au seuil indiqué, ou la case de la lettre MAJUSCULE si le sous-total est égal OU inférieur à ce seuil.

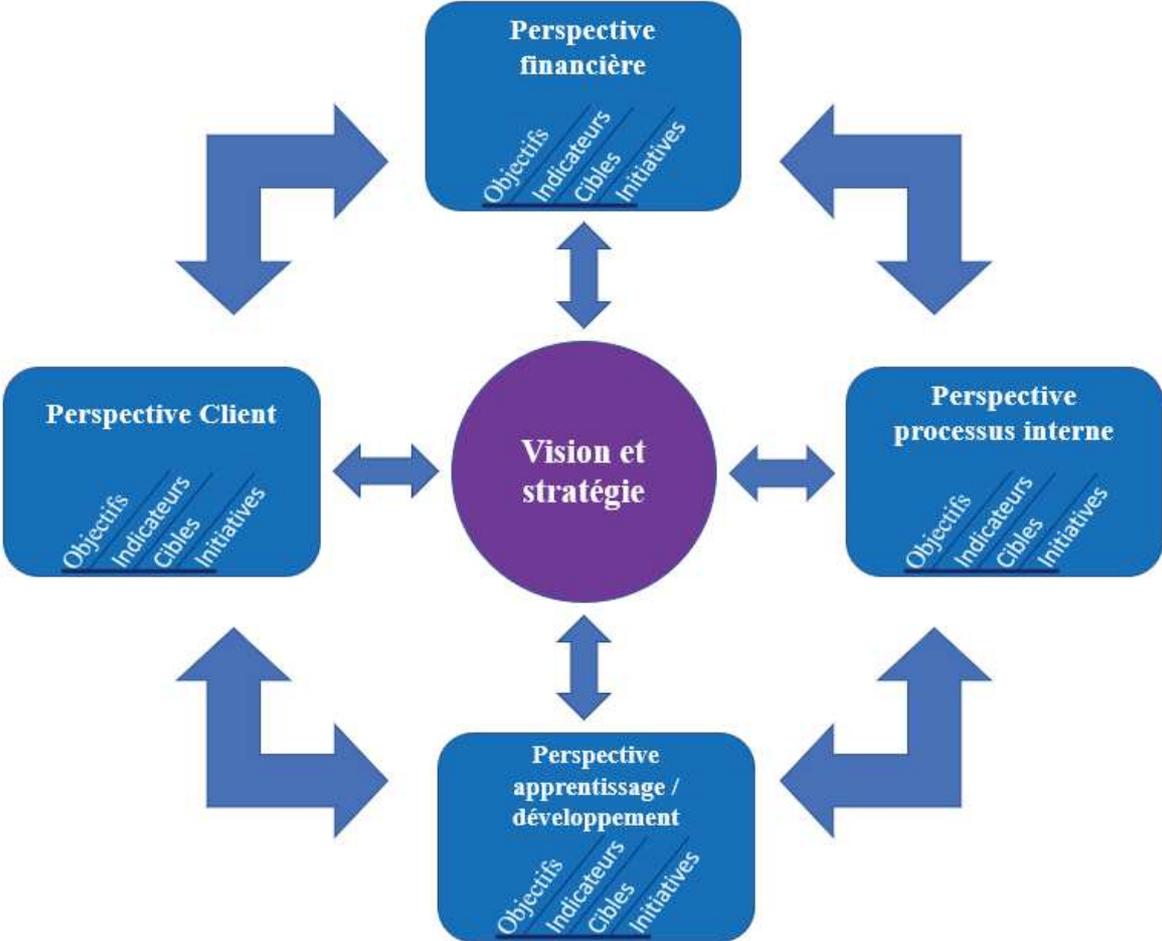
INTERPRÉTATION:

Si votre ratio « $\Sigma P / \Sigma A \times 100$ » est inférieur à 80%, il y a un dysfonctionnement organisationnel pouvant affecter votre engagement personnel et votre performance. Plus le ratio est bas, plus ce dysfonctionnement sera important.

Pour les résultats à droite (agilité perçue), Vous obtenez une lettre majuscule si votre résultat pour le sous-total donné est égal ou supérieur au chiffre indiqué pour le seuil, sinon vous avez une lettre minuscule comme résultat. Si vous obtenez 3 ou 4 lettres majuscules (ex. SpEM, sPEM, SPEM), selon votre perception, votre organisation est vraiment plus agile et donc plus performante que 80% de vos compétiteurs ou des entreprises semblables à la vôtre. Cependant ceci n'est valable que si une de ces lettres majuscules est le M (mise en oeuvre); sans mise en oeuvre agile, il n'y a pas de vraie agilité organisationnelle et pas de bénéfices concrets pour les parties prenantes.

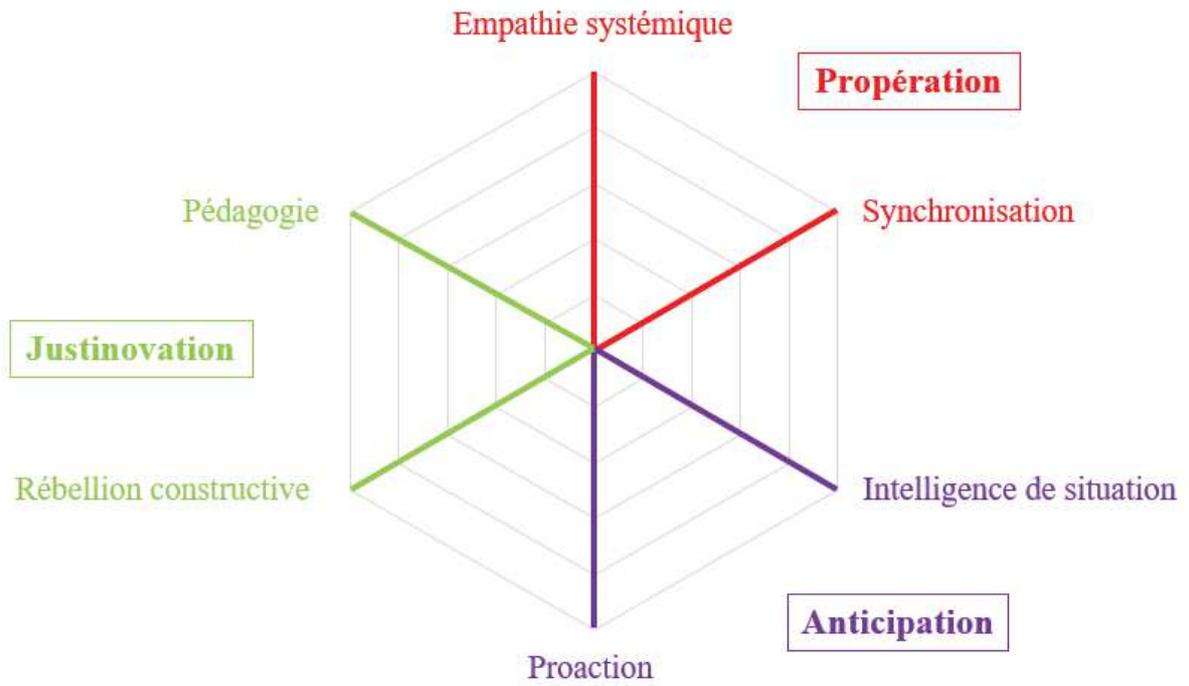
ATTENTES		ÉLÉMENT ÉVALUÉ	PERCEPTIONS
4 = Essentiel pour moi 3 = Important 2 = Un peu important 1 = Pas important	Q.	Présentement, notre organisation...	4 = Fortement d'accord 3 = Plutôt d'accord 2 = Plutôt en désaccord 1 = Pas d'accord du tout
	1	...partage un but commun ou une mission sociale autre que sa rentabilité, le respect de ses budgets, ses performances administratives, et sa croissance	
	2	...développe des stratégies en gardant une place pour la flexibilité	
	3	...a une culture qui embrasse et considère le changement comme quelque chose de normal	
	4	...a des valeurs de base qui sont celles d'une organisation prête à accepter et gérer le changement	
0		Sous-total agilité stratégique	0
			Seuil 11
			s S
	5	...passe beaucoup de temps à penser au futur	
	6	...met le plus d'employés possible en contact avec son environnement externe, plus spécialement avec ses clients	
	7	... permet et facilite le libre échange d'information externe entre et vers ses services, groupes et équipes pour qui c'est le plus utile	
	8	...partage avec ses employés de l'information sur sa stratégie et ses données d'affaires (budgets, orientations et autres)	
	9	...a des mécanismes formels pour assurer un bon contact et de bonnes communications entre la haute direction et les employés, à tous les niveaux de l'organisation	
0		Sous-total agilité perceptuelle	0
			Seuil 12,5
			p P
	10	...encourage l'innovation	
	11	...a assez de «marge» dans ses budgets pour permettre à ses employés de développer de nouveaux produits, de nouveaux services, ou des meilleures façons de travailler ensemble	
	12	...a des budgets flexibles qui permettent de faire face aux changements imprévus se matérialisant dans ses opérations	
	13	...est capable d'adapter et de changer rapidement sa structure pour saisir de nouvelles occasions d'améliorer ses performances	
	14	...révise et intègre régulièrement à ses processus d'affaires les apprentissages liés à des efforts de changement	
0		Sous-total agilité à expérimenter	0
			Seuil 12,5
			e E
	15	...considère l'habileté à changer comme une force de l'organisation	
	16	...possède une capacité et une habileté à changer bien développées	
	17	...récompense ses employés en fonction de la performance plus qu'en fonction de la séniorité	
	18	...paye ou a un système de récompense pour des habiletés et des connaissances contribuant à une meilleure performance	
4	19	...encourage ses gestionnaires à développer le leadership et l'intraprenariat des employés sous leur responsabilité directe	
4		Sous-total agilité de mise-en-œuvre	0
			Seuil 13,5
			m M
4		GRAND TOTAL	0
		($\Sigma P / \Sigma A$) X 100 = Alignement organisationnel en pourcentage	0%

Annexe 7 – Tableau de bord prospectif (TBP)



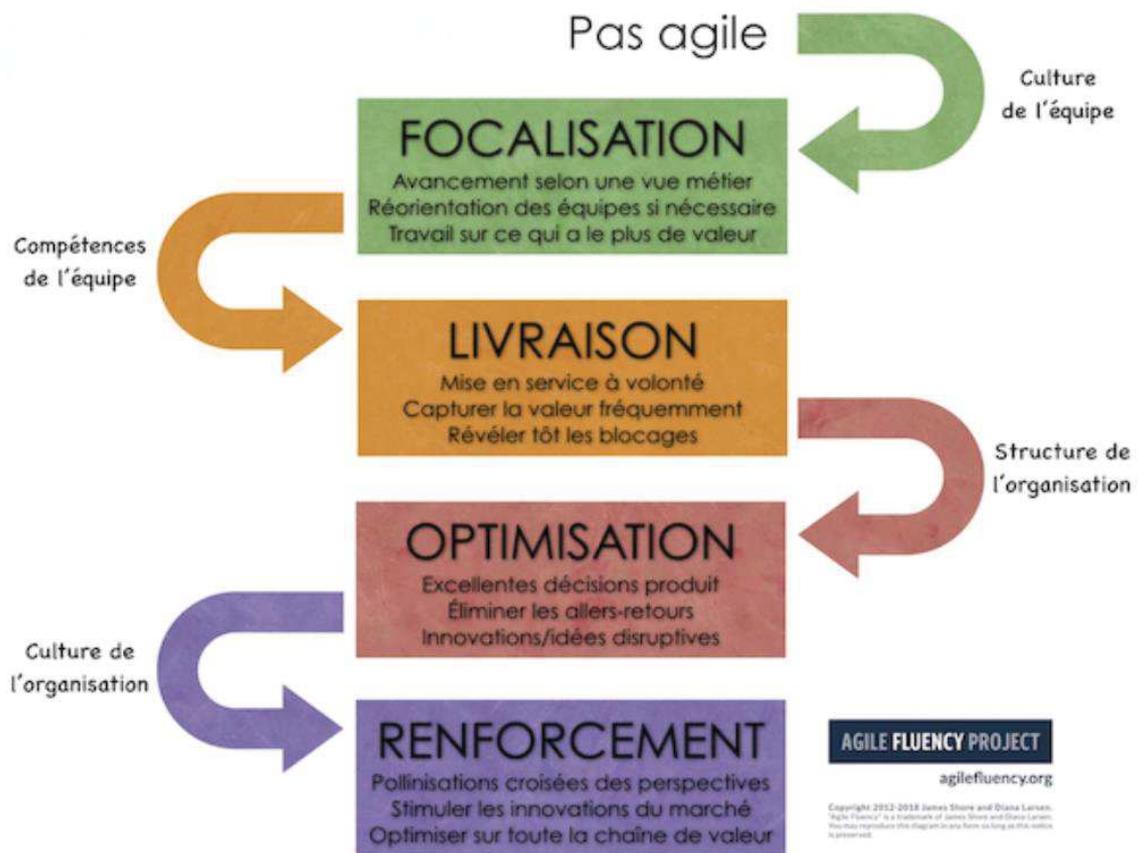
(Kaplan et Norton, 2003)

Annexe 8 – Agile Profile®



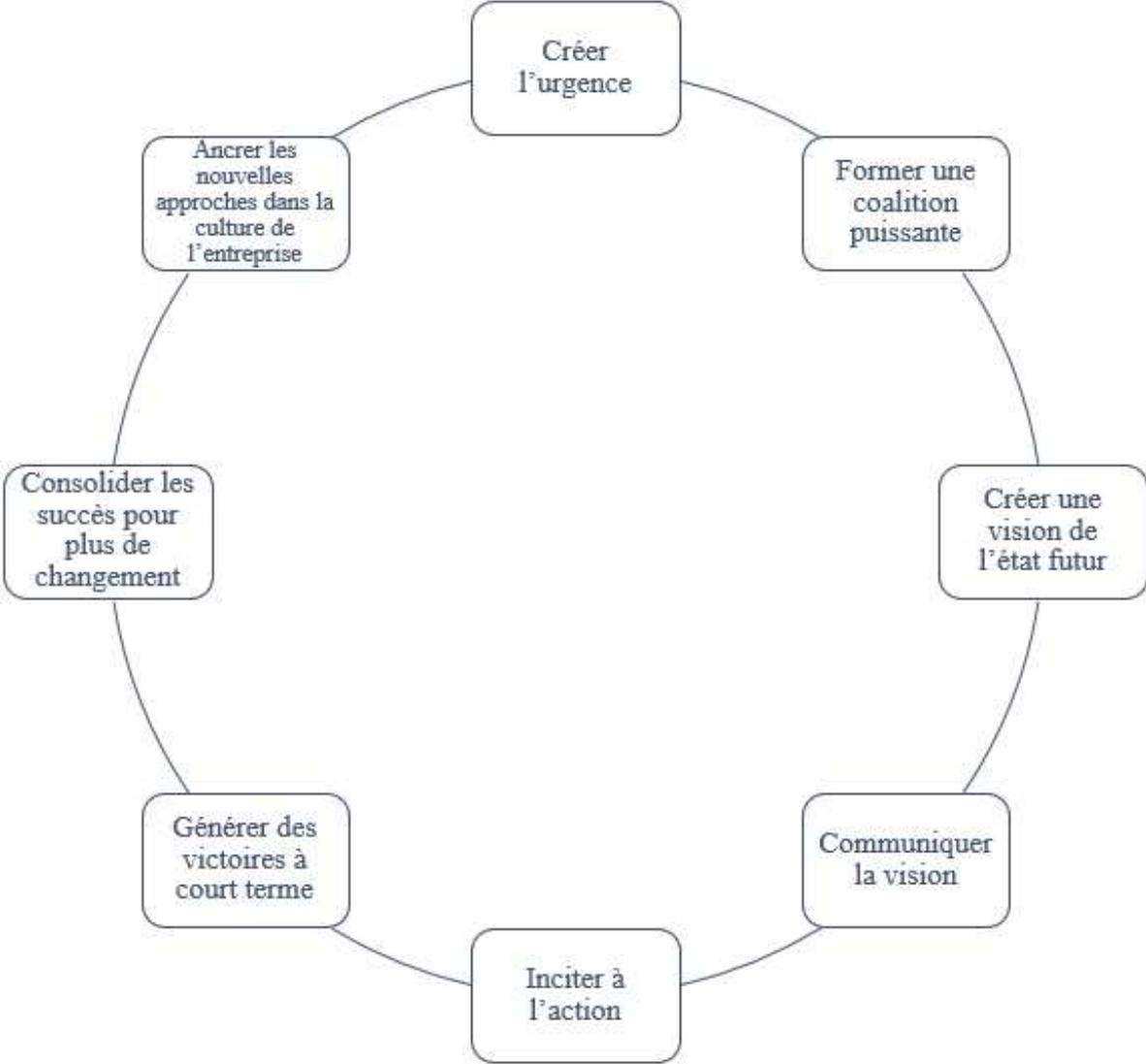
<https://www.marlyconsulting.com/agile-profile>

Annexe 9 – Modèle « Agile fluency »



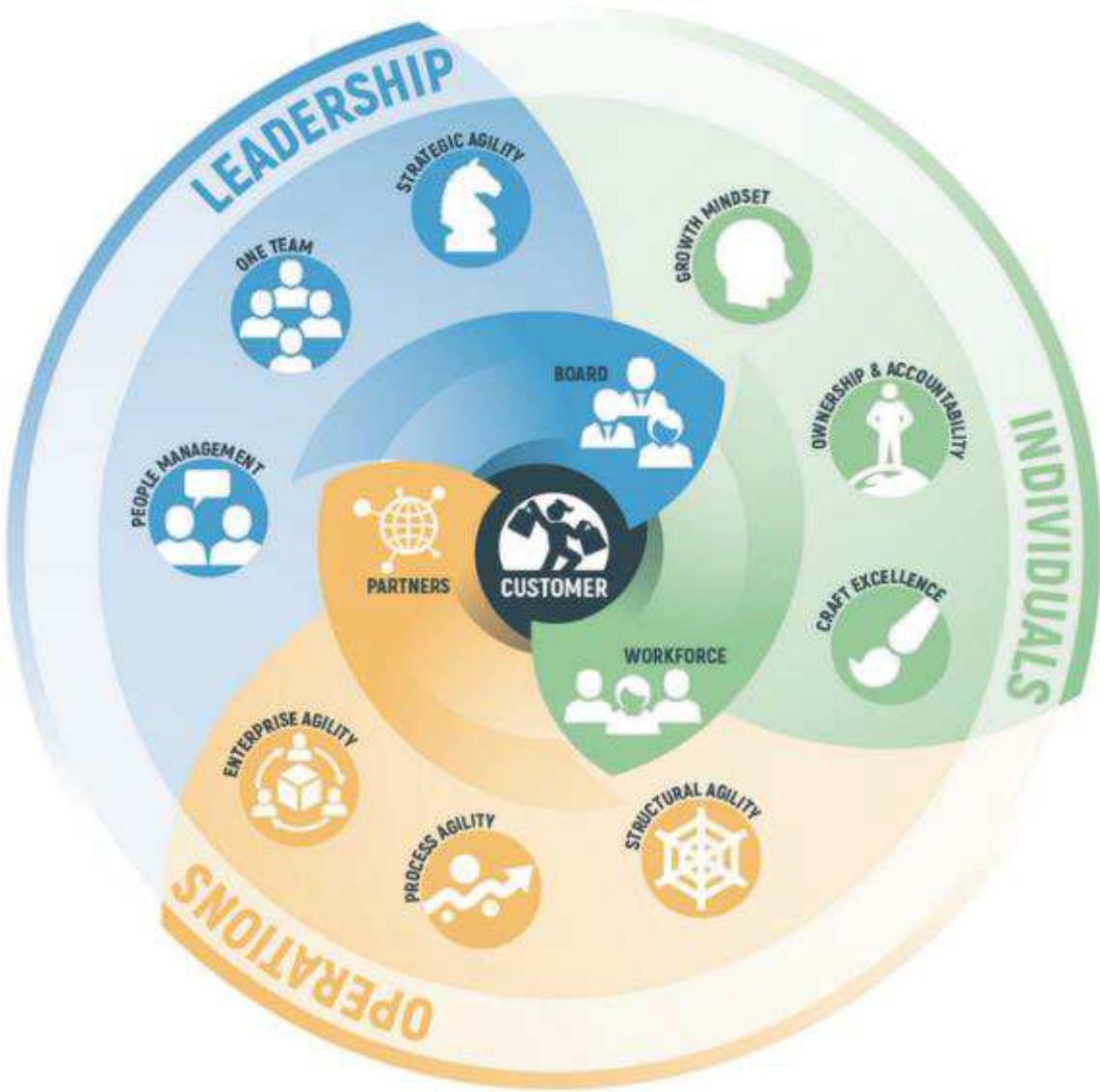
https://www.aubryconseil.com/post/2018/2018-03-26_le-modele-agile-fluency-actualise/

Annexe 10 – Les huit étapes du changement de Kotter



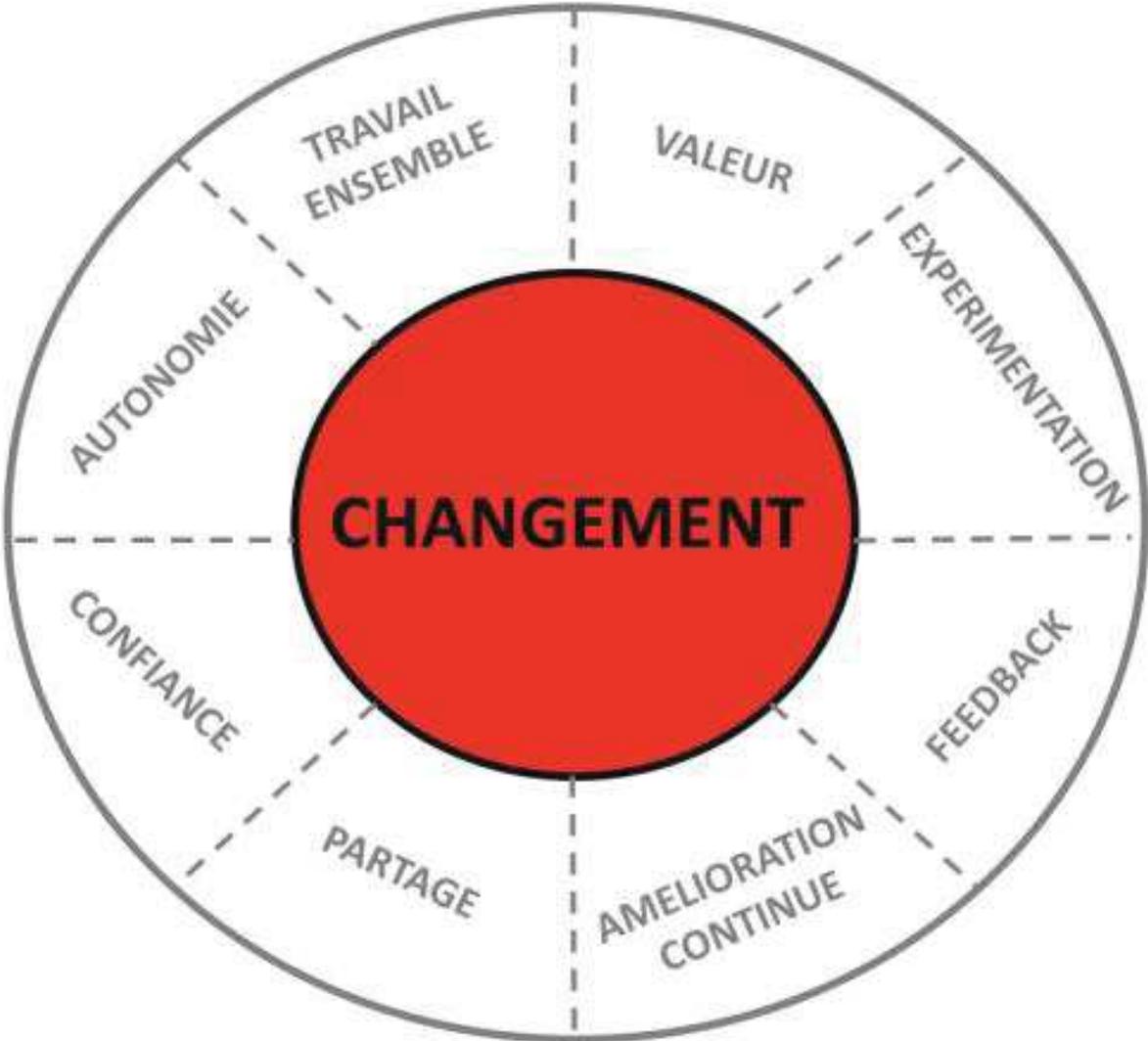
<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Annexe 11 – Modèle « Business Agility »



<https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2020/02/25/business-agility/>

Annexe 12 – Eveil Agile® Profile



<https://www.cultureagile.com/eveil-agile-profile/>