

To be agile or not to be, that is the question

Par Marie-Hélène Rigal et Sylvie Deyon

...

Faire preuve d'agilité ou être agile ? Premiers décryptages.

Deux exemples pour imaginer des situations que vous rencontrez peut-être dans votre quotidien...

- Le premier, dans le secteur privé :

Un Groupe, historiquement producteur et présent sur plusieurs continents, commercialisait ses fabrications. Son écosystème en pleine mutation ainsi que la révolution digitale le conduisent à transformer son Business Model. Ainsi, le groupe vend aujourd'hui des produits (dont ceux qu'il fabrique encore) ET des services.

L'organisation est un mélange de structures verticale et matricielle et fonctionne toujours en « silos » ; certaines fonctions manifestent quelques difficultés à se comprendre et à conduire des projets transversaux de manière totalement collaborative. La communication est plus ou moins fluide selon les pays, certains étant réticents à partager leurs données.

L'innovation est un atout important du Groupe mais reste localisée au sein d'une seule direction. Un « réseau social d'entreprise » a récemment été mis en place ; de cet élan digital naissent et s'organisent des communautés d'experts. Un Chief Digital Officer (CDO), membre du COMEX, doit impulser et développer un réel « esprit numérique » à tous les niveaux. Une administratrice aux compétences numériques avérées a été nouvellement intégrée au Conseil d'Administration pour élargir les compétences du Conseil en la matière.

Dans cet exemple, selon la fonction occupée, le service ou encore le pays, les collaborateurs ont des perceptions assez différentes du caractère « agile » du Groupe. Pour certains (notamment ceux faisant partie de la communauté d'experts partageant activement sur le réseau social d'entreprise ou ceux intervenant sur des projets d'« open innovation »), le Groupe est très dynamique, réactif, innovant et AGILE. Mais pour d'autres (notamment ceux qui travaillent dans des fonctions support ou dans la DSI) trouvent qu'il est difficile de faire bouger les choses, qu'il y a beaucoup d'inertie sur les projets transversaux, qu'il faut beaucoup (trop) d'énergie pour avancer (trop) peu et que tout cela manque de souplesse et de réactivité...

- Le second, dans le secteur public :

Une collectivité territoriale, dont l'écosystème est en pleine mutation, entre réformes territoriales et dotations publiques en baisse. L'institution a bien conscience que vouloir faire plus avec moins atteint ses limites et que le modèle et les fonctionnements sont à réinventer (pour faire différemment, et surtout mieux avec moins !).

Le positionnement et la communication entre élus et personnels administratifs sont parfois délicats et peu fluides : les administratifs ne comprennent pas toujours le sens des directives, les élus quant à eux estiment que les administratifs ne sont pas suffisamment force de propositions ou manquent de réactivité. Malgré une équipe dirigeante soudée, les collaborateurs au sein des différentes directions ont du mal à travailler sur des projets transversaux, ayant des difficultés à comprendre qui pilote effectivement entre hiérarchie et gouvernance projet.

La veille et l'innovation, essentielles pour imaginer de nouveaux modèles, sont quasi inexistantes et seulement portées par quelques personnes isolées. La digitalisation gagne sur de nombreux terrains (par exemple la dématérialisation de nombreux documents et services à destination des usagers) mais provient d'initiatives de millennials éparpillés dans les services et reste globalement peu pilotée.

Au final, du point de vue de chacun, tout semble « piétiner » et la redéfinition des niveaux de services dans un contexte budgétaire contraint n'avance pas. Les collaborateurs ont la perception qu'ils font individuellement preuve d'agilité mais qu'ils passent leur temps à s'adapter à des contraintes constamment nouvelles dans un environnement constamment mouvant...

Aussi, une entité **fait-elle** preuve d'agilité ou peut-elle **être** agile ? Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? En quoi cela est-il nécessaire aujourd'hui ? À quel(s) niveau(x) de l'entité se traduit l'agilité : gouvernance ? organisation ? modes de management ? Comment ces différents niveaux contribuent à une « agilité d'ensemble » ?

Qu'est-ce qu'une entité agile ?

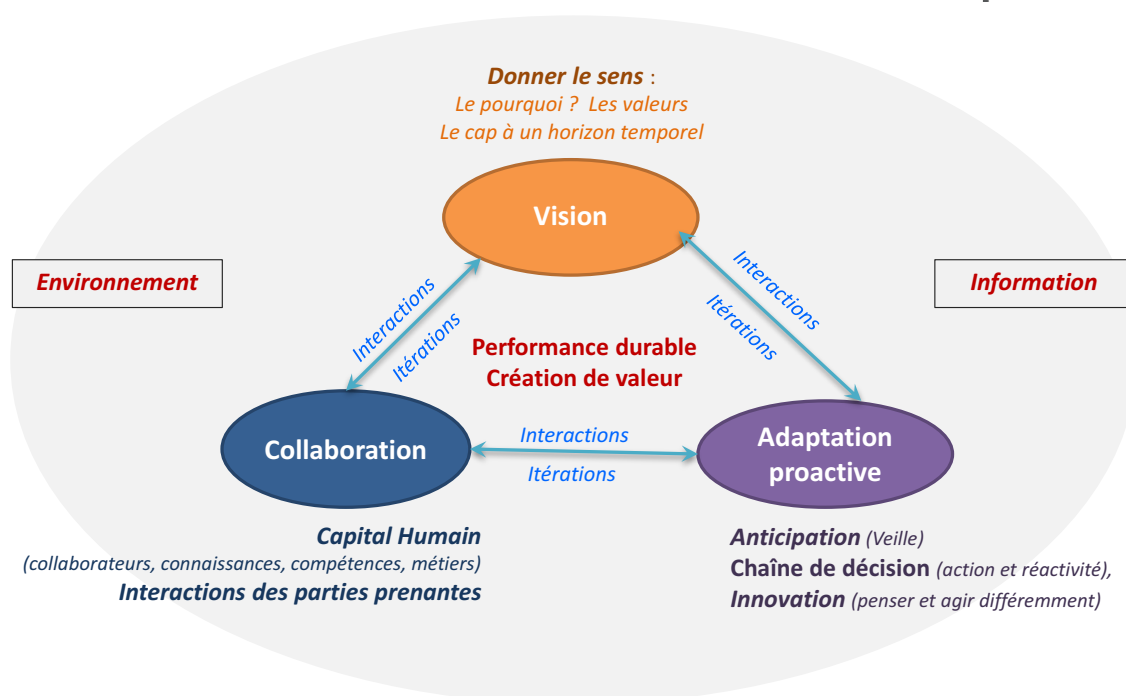
En nous appuyant sur les nombreux travaux effectués sur le sujet ainsi que les définitions données par Donald Dull, Steven Goldman & al. (1995) et Rick Dove (2001), nous qualifierons **d'agile une entité** qui dispose de la **capacité à s'adapter en permanence, en repérant et tirant profit des opportunités pour créer de manière durable de la valeur, dans un environnement caractérisé par sa complexité, son incertitude, le rythme accéléré de ses changements et l'interdépendance croissante entre toutes les parties prenantes.**

L'agilité est ainsi avant tout un état d'esprit, une culture et un mode opératoire pour faciliter et soutenir les transformations que vivent les organisations. **Elle ne se décrète pas, elle se vit.** Elle représente aujourd'hui l'une des meilleures réponses face à un environnement à multiples inconnues (marché, usages clients, technologies, réglementations, etc.) en mouvement perpétuel.

Quels principes fondamentaux pour une entité agile ?

Une entité devient agile dès lors qu'elle intègre dans son ADN le changement permanent comme élément constitutif de sa dynamique (organisationnelle, managériale, etc.). Elle est agile si elle peut diffuser et infuser de manière active cette culture à tous les niveaux (gouvernance, organisation, mode de management, culture de travail) et dans toutes les dimensions (projets, processus, référentiels, comportements, etc.).

Notre expérience et notre observation de multiples entités nous conduisent à poser trois principes fondamentaux pour qualifier une culture agile. Ces principes sont valables pour toutes les entités - publiques ou privées, PME ou grands groupes. Toutefois, leurs déclinaisons dans la gouvernance, l'organisation et le management devront être contextualisées.



1. La vision.

Pour être agile, encore faut-il être au clair sur son identité, sa raison d'être et sa contribution dans son écosystème (Cf. le « Why » du Golden Circle des anglo-saxons). Au-delà du « Pourquoi ? », il faut pouvoir répondre de manière simple à la question du « Vers quoi ? ». Disposer d'une vision claire - c'est-à-dire d'une ambition et de quelques grands objectifs stratégiques connus et partagés par tous - est la première chose nécessaire pour fédérer, orienter et **mobiliser les énergies** vers ce changement.

2. La collaboration.

Il s'agit de la mobilisation de l'intelligence collective de l'ensemble des parties prenantes (incluant bien sûr la collaboration continue avec le client) dans leurs interactions entre individus et équipes, autant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Elle correspond à l'organisation, la mobilisation et l'animation des compétences et métiers nécessaires pour obtenir un résultat. **Au sein de l'entité qui se sent « collectivement responsable », elle va inspirer à la fois des initiatives individuelles et des actions portées par les équipes.**

Basée sur une confiance partagée, la communication est alors fluide. Il s'agit de passer du « je » au « nous » (le salarié ne dit plus « mon entreprise » mais « notre entreprise » - Cf. les propos de Joël de Rosnay).

La collaboration est facilitée si une vision fédère les parties prenantes, oriente les priorités. À l'inverse, une collaboration effective permet de construire une vision partagée.

3. L'adaptation proactive, grâce à :

- **L'anticipation**, notamment au travers d'un dispositif efficient de veille, facilitant la rapidité et la pertinence de l'adaptation.
- **L'innovation**, au travers d'une démarche pour penser et agir différemment, à tout niveau et en tout lieu. Il s'agit de faire bouger les lignes, et pas seulement celles en lien avec les clients. Lorsque la « collaboration » est forte et mature, cette démarche permettra la pollinisation des idées, une fertilisation croisée en interne et élargie à l'externe, et leur transformation concrète en valeur.

- La **chaîne décisionnelle repensée, partagée en termes de responsabilités, claire et efficace, pour agir** au plus près de l'endroit où existe l'information et **réagir** dans un temps synchrone avec celui des mutations actuelles. Disposer d'une vision partagée facilite la fluidité de la chaîne décisionnelle car elle permet de se centrer sur l'essentiel, de prioriser et d'identifier des écarts avec la cible.

L'entité qui développe en interaction ces trois principes - et ce à chaque niveau -, sait anticiper, coopérer avec son écosystème et innover intelligemment pour rester en ligne avec ses marchés. Elle sait trouver de nouvelles règles, de nouvelles approches et de nouvelles stratégies pour mieux répondre aux incertitudes, qu'elle qu'en soit leur nature (mutations, révolutions actuelles - digitale, énergétique et autres -, questions géopolitiques, etc.). Elle est dans une logique d'amélioration continue de ses performances. Elle est orientée « expérience clients » et apporte ainsi des solutions concrètes et personnalisées en encourageant l'innovation par l'expérimentation. Elle dispose d'une réelle culture de l'agilité à tout niveau et est devenue agile.

L'agilité, est-ce une histoire de maturité ?

Dans notre premier exemple cité ci-dessus, la vision est claire et partagée. La collaboration reste localisée, par exemple au sein de services/directions. De même, l'anticipation proactive reste limitée et la chaîne décisionnelle peut parfois être un peu grippée, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions sur des projets. Le Groupe possède des poches d'organisation agiles (une cellule innovation ouverte sur l'extérieur, une méthode agile de développement de projets) qu'il tente d'étendre (notons le recrutement du CDO).

Concrètement, le Groupe fait preuve d'agilité sur un certain nombre de sujets. Mais il reste toutefois des axes d'améliorations pour qu'il devienne effectivement agile... Voici notamment les pistes qui pourraient être explorées : faciliter un dialogue plus fluide entre les métiers en les amenant à collaborer autour de projets co-construits, développer l'esprit novateur au-delà de la cellule d'innovation, etc. Et au-delà de ces premières pistes, il leur faudra répondre à d'autres questions : comment la gouvernance va-t-elle s'impliquer dans le déploiement de cette culture agile ? Comment la gouvernance va-t-elle renforcer son agilité ? Comment améliorer l'efficacité de la chaîne décisionnelle, notamment sur les projets transverses ? Comment rendre agiles les fonctions support dans leurs interactions avec les autres métiers ? Comment les collaborateurs, individuellement et en équipe, sont-ils suffisamment responsabilisés et rendus autonomes pour prendre des initiatives ? Comment est valorisé le droit à l'erreur ?

Dans notre second exemple, l'agilité de certains individus permet à l'entité de faire parfois preuve d'agilité, et les axes de progression sont nombreux. La première étape qui consiste à clarifier et partager une nouvelle vision stratégique la conduira à innover sur son modèle de services et à lancer différents projets structurants et transversaux, qui pourront être vécus comme des opportunités pour expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement plus agiles... Mais la collectivité sera amenée à répondre à d'autres questions : comment doit-on partager la nouvelle vision avec les parties prenantes ? Comment faire participer les usagers pour leur faire dessiner les nouveaux niveaux de services attendus ?

Ces deux exemples montrent bien que s'il est naturel pour une start-up d'être agile, passer de « faire preuve d'agilité » à « être agile » relève d'une démarche volontariste et active et d'une profonde transformation pour une structure ayant un historique plus long. À ce titre, nous identifions quatre stades de maturité :

1. **Quelques éléments agiles isolés.**

Dans l'organisation, des individus sont agiles ; ils ont des initiatives individuelles et informelles pour favoriser et améliorer la souplesse, la réactivité et les interactions dans leur travail (individuel ou au sein d'équipes). On pense ici aux millennials recrutés un peu partout dans l'entité qui mettent en œuvre des projets digitaux.

2. **Des poches d'agilité localisées.**

Localement, des poches d'agilité (équipes, services, etc.) s'organisent à différents niveaux de l'entité. Elles sont en interaction avec le reste de l'organisation et peuvent l'être avec d'autres poches d'agilité. Toutefois, ces interactions ne sont ni systématiques, ni forcément demandées par l'entité. L'existence d'une cellule d'innovation, de communautés de pratiques ou encore le recrutement d'experts dans le digital au sein des différents métiers en sont des traductions.

3. **Des poches d'agilité en interaction.**

Les poches d'agilité sont systématiquement en interaction et l'entité entre volontairement dans une démarche pour étendre cette agilité à l'ensemble de la structure et à tout niveau (gouvernance, organisation et modes de management). Par exemple quand la mise en place d'un Chief Digital Officer s'accompagne de résultats concrets, ou encore que la cellule innovation fertilise également en interne.

4. **L'entité agile :**

Le niveau maximum de maturité est atteint quand tous les niveaux (instances de gouvernance, organisation, mode de management et comportements) contribuent à l'agilité et sont devenus agiles pour conjuguer l'agilité stratégique, fonctionnelle et opérationnelle. L'organisation est constituée de poches d'agilité en interaction.

Aujourd'hui, une entreprise ou une institution publique se trouve a minima dans la première étape : la présence de millennials et la menée de projets autour de la digitalisation assure l'existence de poches d'agilité, même si elles restent encore informelles.

Les enjeux d'agilité sont différents pour les start-up ou pour les entreprises « séculaires » : les premières, agiles par nature, auront comme enjeu de le rester tout en grandissant et en se structurant ; les entreprises « séculaires » ont pour leur part à **(ré)-inventer leur propre modèle d'agilité.**

Suivez-nous, notre prochain article parlera de « gouvernance et agilité »...

Et retrouvez-nous sur ask-partners.com