

## Et si l'agilité était aussi une affaire d'organisation ?

Par Marie-Hélène Rigal et Sylvie Deyon

...

### Quel modèle pour rendre une organisation agile ?

L'organisation est la façon dont les ressources sont structurées, pilotées et coordonnées (ressources humaines, méthodes de travail, etc.). Aussi **elle est un moyen au service de la vision à moyen terme et de la stratégie** d'une entreprise ou d'une institution publique.

Un modèle d'organisation est jugé efficace dès lors qu'il crée durablement de la valeur et de la performance. Ce modèle, s'il s'agit d'un **système dynamique**, peut favoriser l'agilité globale de plusieurs manières :

- en impliquant de multiples parties prenantes,
- en assurant une fluidité dans la circulation des informations entre les parties, grâce à des circuits courts et réactifs,
- en favorisant l'anticipation, ce qui permet des ajustements rapides.

Faire le choix d'un tel modèle d'organisation, c'est ainsi **renforcer plusieurs dimensions** :

- **LA COHÉSION** : autour de valeurs et d'objectifs communs clairs, simples, connus et partagés. Les valeurs portées par l'entreprise et ses dirigeants constituent le ciment entre les équipes, avec les clients et les fournisseurs... et forment une réelle identité collective qui favorise l'engagement.
- **LA PROXIMITÉ** : entre la source d'information et la décision, dans le travail collaboratif et pluridisciplinaire, etc.
- **LA CONFIANCE** : grâce à la mise en place d'un management collaboratif et d'une logique d'organisation apprenante et d'amélioration continue, grâce à la reconnaissance du droit à l'erreur pour tous et à l'incitation à la prise d'initiative et de risque mesurés, etc. Afin de permettre de mettre à profit le fameux « Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends » de Nelson Mandela.
- **LE SENTIMENT D'APPARTENANCE** : quel que soit le niveau (équipe, service, direction, business unit, communauté d'experts, etc.).

Les fonctionnements traditionnels devront ainsi être repensés :

- **Inscrire volontairement la raison d'être et l'évolution de l'entreprise dans une logique de contribution positive et durable**, avec en ligne de mire ce qu'elle apporte aujourd'hui et apportera demain à la société.
- **Faire évoluer le mode organisationnel « en silo » sans en créer de nouveaux**, c'est-à-dire favoriser la transversalité et la collaboration, en constituant des équipes pluridisciplinaires aux profils hétérogènes riches de cette diversité.
- **Raccourcir la chaîne décisionnelle** pour faciliter une prise de décision plus réactive et engageante.
- **Créer des espaces de travail favorisant les processus collaboratifs, réels ou virtuels** : espaces de coworking, lieux de créativité et d'échanges, etc.
- **Impulser et faire vivre les communautés** (de pratiques, d'intérêts, etc.) au-delà de l'organisation.
- **Obtenir un engagement fort du management** pour mener les changements culturels inhérents à ces transformations, en mettant en place une approche multicanale, descendante et individualisée des solutions.

- **Mettre la préoccupation client et de l'ensemble des parties prenantes au cœur de toute décision d'entreprise**, en intégrant en amont de tout projet ou de toute décision stratégique les enjeux de chaque composante intervenant de près ou de loin sur le business.

L'innovation organisationnelle est donc bien un enjeu stratégique et se traduira dans différentes dimensions.

### **Saurez-vous reconnaître si votre organisation est agile ?**

L'utilisation de ces quelques ingrédients ne garantit pas forcément les mêmes résultats. Par expérience au sein d'ASK, nous constatons que la structure de départ de l'organisation – pyramidale ou horizontale –, la personnalité du dirigeant - visionnaire ou non -, le positionnement de son top management, etc. induiront des effets différents pour des recettes plus ou moins réussies. **Des réponses spécifiques sont ainsi à apporter selon le contexte.**

À titre d'exemples, regardons de plus près ce que certaines entreprises ont déjà mis en place pour favoriser l'agilité de leur organisation.

#### **1. Le Groupe DANONE :**

Danone est le premier groupe agroalimentaire français, présent dans 140 pays et employant quelques 100 000 personnes. La vision incarnée par ses dirigeants intègre dans chaque décision un double axe : économique et sociétal. À ce propos, Antoine Riboud disait souvent « Les buts économiques et humains sont toujours indissociables ».

Le fonctionnement de Danone a été construit sur une **logique d'organisation "liquide"**, dont le **fondement est la Business Unit** et non le siège. Gages de flexibilité et de réactivité, les Business Units sont **autonomes, tout en restant alignées sur les piliers du Groupe**. Dans ce cadre, elles sont ainsi encouragées à prendre des initiatives, à échanger entre elles et à coopérer.

Danone met peu de process transverses en place, ce qui lui permet de s'adapter localement assez rapidement et d'être ainsi plus agile. Le management encourage la prise d'initiative et la proximité, dans une logique d'entreprise qui raisonne à la fois globalement et localement : le global doit s'enrichir du local et le local ne doit pas perdre pas de vue les axes stratégiques ainsi que les valeurs du Groupe.

Le management de Danone privilégie ainsi trois caractéristiques :

- **LA DIVERSITÉ** : présente chez ses clients, dans ses projets, ses recrutements et ses profils de collaborateurs.
- **LA PRIORITÉ à l'innovation terrain** : dans une logique de « test and learn ».
- **LA CAPACITÉ à apprendre de ses erreurs et à partager** : dans des communautés internes au Groupe ou ouvertes sur l'extérieur.

#### **2. EXTIA**

Dès sa création en 2007, cette société de Conseil en Ingénierie a choisi de favoriser un management agile et de promouvoir le bien-être au travail. Après 8 ans d'existence, elle comptait 800 salariés. Comme l'explique son Président Arnaud Frey, l'agilité est à l'origine une méthode venue des ingénieurs informaticiens visant à construire des projets plus courts, avec des cycles de développement réduits.

Appliquée à l'entreprise, cette notion de cycle court (MVP : "Minimum Valuable Product") peut aider à répondre à la problématique d'évolution et d'adaptation permanente de l'organisation. Le principe : commencer petit et élargir lorsque c'est testé et validé.

**L'individu est au cœur de cette démarche puisqu'il s'agit d'implémenter cette agilité à tous les niveaux - individuels et collectifs** - en responsabilisant les salariés, en leur accordant la confiance et en encourageant les initiatives. Qui mieux que la personne sur son poste peut être force de proposition et d'amélioration ?

Chez Extia, **les interactions sont privilégiées par rapport aux process** : les équipes responsabilisées trouvent les solutions et les proposent aux managers qui deviennent ainsi une ressource au service du collectif.

Pour créer cet état d'esprit d'agilité, quelques principes clés :

- **Encourager l'initiative** et donner le droit à l'erreur.
- **Faire confiance et responsabiliser** chacun : une réussite est un co-succès, un échec est un apprentissage pour tous.
- Promouvoir une logique d'**amélioration continue**.
- **Partager** l'information avec la mise en place d'un management visuel.
- Imposer **la transparence** des informations et des décisions.

### 3. SPOTIFY

Société de service de streaming musical, Spotify est une entreprise au management « horizontal » de type start up. Son effectif a atteint 1 500 salariés en 8 ans et Spotify n'a pas pour autant perdu de son dynamisme et de sa capacité d'innover.

Son agilité se trouve dans **l'attitude ouverte et proactive de ses employés face aux changements**, ce qui lui permet d'adapter sa structure face à un marché continuellement changeant.

Spotify est articulée autour de **petites équipes projets - 4 à 6 personnes – autonomes et pluridisciplinaires appelées "squads"**. Responsable du développement complet d'un projet, le squad le réalise en toute autonomie pour plus d'innovation et de réactivité. Pour s'assurer de la cohérence et de la coordination globale, les squads interviennent sur des projets dont les objectifs et les priorités sont alignés sur la stratégie de l'entreprise. Cet alignement est le garant de l'autonomie de chaque squad.

À cette organisation en petites équipes se conjuguent des **communautés transverses, basées sur les compétences ou les fonctions, les centres d'intérêts, les domaines d'expertises**, etc. L'objectif est une fertilisation croisée qui permet aux salariés de confronter les problématiques rencontrées et de diffuser et partager leurs bonnes pratiques.

En conclusion, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité, son historique ou encore sa culture, toute entreprise peut **imaginer son propre modèle organisationnel agile** et trouver en son sein les ressources pour le mettre en place. La transformation pourra être plus ou moins profonde... quoiqu'il en soit, elle est aujourd'hui le passage obligé pour un positionnement durable et performant !

Pour en savoir plus : [ask-partners.com](http://ask-partners.com)