



Intercultural school
Talents pour le monde

ÉPREUVES D'ADMISSION

MANAGEMENT INTERCULTUREL

2021

FRANCAIS

Source : Harvard Business Review

CHRONIQUES D'EXPERTS

ORGANISATION

Qu'est-ce qu'une entreprise agile ?

Le 25/05/2020

par [Ludovic Cinquin](#)

S'il n'existe pas à ce jour de consensus autour de la définition de l'entreprise agile, cela ne l'empêche pas d'incarner la nouvelle alternative au management traditionnel.

Depuis quelques temps, on voit fleurir dans les médias et dans les titres de conférences le terme « entreprise agile ». Et pourtant, à ce jour, même si chacun peut assez facilement y projeter ses propres images mentales, aucune véritable définition de cette expression n'a émergé.

Aux origines de l'agilité

« L'entreprise agile » est clairement l'héritière **des « méthodes agiles »**, dont la généalogie est claire. En effet, celles-ci sont nées lors de la signature en 2001 d'un « manifeste agile » par 17 professionnels du développement logiciel à l'occasion d'une conférence. Ce sont des méthodes applicables à la production de code informatique. Elles prônent un développement incrémental par cycles courts, autour d'équipes pluridisciplinaires qui travaillent de façon synchronisée sur un même objectif.

Mais comment diable est-on passé de méthodes pour développeurs à une vision du fonctionnement de l'entreprise, mise en avant aussi bien par les cabinets de conseil en stratégie que par la presse généraliste ?

Il existe plusieurs explications à ce phénomène.

Première explication : les méthodes agiles se sont montrées d'une redoutable efficacité pour le développement logiciel. En rupture avec les approches traditionnelles lourdes héritées du génie civil, elles ont introduit plus de réactivité, d'adaptabilité et de collaboration, ce qui leur a permis d'épouser de façon plus fluide les défis de notre époque et de **notre monde VUCA**.

Mais **toutes les autres activités de l'entreprise partagent désormais ces mêmes enjeux**. Dès lors, pourquoi ne pas tenter de transposer dans d'autres endroits de l'organisation les recettes, si séduisantes, de l'agilité ?

Deuxième explication : l'histoire économique est, en quelque sorte, écrite par les vainqueurs. **Les méthodes de management à la mode** sont celles qui sont

déployées dans les secteurs qui attirent les meilleurs talents d'une génération. Il y a 30 ans, il s'agissait de l'industrie ; il y a 20 ans, c'était la banque et le conseil en stratégie. Désormais, le secteur le plus attractif est celui de la technologie. Sans doute les revers de popularité des GAFAM annonce un changement d'ère prochain, mais ce sont eux qui, encore aujourd'hui, donnent le la en matière d'organisation et de management modernes. Or, ces entreprises sont tombées dans la marmite agile quand elles étaient petites, à tel point qu'elles n'éprouvent pas forcément le besoin de s'afficher comme telle. Néanmoins, leur cadre opératoire, fait de cycles courts, de mesures systématiques, de collaboration et d'adaptation rapide au changement, inspire tous les acteurs plus traditionnels dans leur quête vers plus d'efficacité.

Troisième explication : il y a actuellement un besoin pressant de nommer **une forme alternative de management**, qui n'est pas le management hiérarchique traditionnel. Les différentes tentatives précédentes ne sont pas véritablement parvenues à combler ce manque : le management 3.0 fait trop geek, **l'entreprise libérée** fait un peu peur et brasse un imaginaire un peu trop chargé, **les entreprises « colorées »** (turquoises selon le nuancier de la spirale dynamique) semblent un peu trop éthérée... La formule entreprise agile a pour elle quelque chose de relativement imagé, mais pas trop, qui suscite un imaginaire positif mais pas idéaliste et qui donne l'illusion d'être facilement compréhensible par tout le monde.

Définir l'entreprise agile

Mais revenons à la question qui nous occupe : qu'est-ce que l'entreprise agile ? Puisqu'il faut se risquer à une définition, nous proposons la suivante : « une entreprise agile est une entreprise capable de mobiliser son intelligence collective pour créer de la valeur et évoluer de façon itérative et en continu, avec une économie de moyens et d'énergie, et en créant les conditions d'épanouissement de ses membres. »

Cela sous-entend quelques caractéristiques propres aux méthodes de développement agile : la capacité à épouser le changement ; les boucles de feedback rapide ; les équipes pluridisciplinaires et la collaboration entre les membres ; le respect et le développement personnel des individus ; **la frugalité** et la durabilité ; la focalisation sur la valeur.

Faire émerger l'agilité à l'échelle de l'entreprise

Si cela paraît très séduisant, comment devient-on une entreprise agile ? Tout d'abord, en assumant qu'il s'agit d'un processus de transformation qui prend du

temps – à supposer qu’il ait une fin. Ensuite, voici plusieurs pistes qui sont autant de conditions à mettre en place pour permettre l’émergence de l’agilité à l’échelle de l’entreprise :

– Accélérer la boucle de feed-back. Que doit-on mettre en place pour aller deux fois plus vite ? Plutôt que d’obtenir tel résultat en six mois, a-t-on la possibilité d’obtenir la moitié en moins de trois mois ?

– Mettre en place le bon système de mesures et s’y référer pour prendre des décisions : quand on accélère, on se met en situation d’**apprendre plus vite**. Mais il vous faut des conclusions solides et étayées, pas des opinions. Les indicateurs suivis doivent être en lien direct avec la création réelle de valeur.

– **Assurer un bon niveau de sécurité psychologique** aux membres de l’organisation : la créativité, la collaboration et l’adaptabilité ne s’obtiennent pas sous la pression. Bien au contraire, avec le stress, nos horizons se réduisent et nous ne faisons bien que ce que nous avons l’habitude de faire. **Le droit à l’erreur** est une composante essentielle de cette sécurité psychologique.

– Travailler sur la vision et sur le sens : pour que tous les acteurs avancent dans la bonne direction avec des cycles courts et une autonomie forte, il est essentiel que chacun et chacune sache dans quel « méta-objectif » il ou elle s’inscrit.

– **Développer l’autonomie** : plus le changement est intense, plus les décisions doivent être prise au plus proche des situations et donc par les opérationnels, pas par le management. Il est ainsi nécessaire d’assurer que les bonnes personnes se sentent autorisées à le faire et qu’elles disposent des compétences adaptées.

– Aligner les incitations financières avec les objectifs recherchés : cela peut paraître anecdotique, mais tout système de rémunération orthogonal avec les intentions réduira à néant les meilleures volontés. La collaboration se marie très mal avec des bonus sur la performance individuelle.

Ce programme peut paraître intimidant. Mais la première caractéristique de l’entreprise agile est précisément d’être capable d’évoluer de façon fluide.

Questions :

- 1. Que pensez-vous de la promotion de l’agilité dans le modèle organisationnel de l’entreprise ? Cette agilité peut-elle affecter toutes les entreprises de la même façon ? Argumentez.**
- 2. Vous dirigez une équipe composée de personnes d’âges très différents, intégrant en outre plusieurs nationalités (des collaborateurs européens, africains et asiatiques). Quelles sont vos idées pour déployer un modèle de management agile au sein de votre équipe, en tenant compte de ce double facteur interculturel ?**