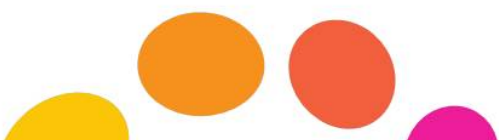




## ***Vous avez dit agile ?***

Livre blanc





## Introduction

Les organisations d'aujourd'hui sont soumises à des **environnements de plus en plus imprévisibles, complexes et changeants**. Cela peut rendre difficile le travail des dirigeants à fournir une vision claire et faire en sorte qu'elle soit réalisée par les collaborateurs.

Les enjeux sont, pour toutes les organisations indépendamment de leur taille ou de leur activité, la **capacité d'innover** et de proposer des services ou produits qui **répondent aux besoins** actuels et futurs des clients.

Nous pensons chez Agileom qu'une **organisation agile fera la différence** entre ceux qui réussiront demain et ceux qui devront mettre fin à leur activité. L'entreprise agile est celle qui saura **rester en mouvement avec adaptabilité, flexibilité et réactivité**.

L'enjeu subtil devient alors **l'incarnation de cette agilité par tous les acteurs de l'organisation**.

Inducteur d'agilité, notre mission est de **former** les acteurs de votre organisation à agir autrement pour **apprivoiser la complexité des transformations** à venir.

Je vous souhaite une excellente découverte de notre livre blanc.

**Bruno BOLLE-REDDAT**  
*Dirigeant d'Agileom*  
24 avril 2017



# De l'équilibre fragile à l'organisation agile



# Vous avez dit agile ?...

## Pourquoi l'Agilité

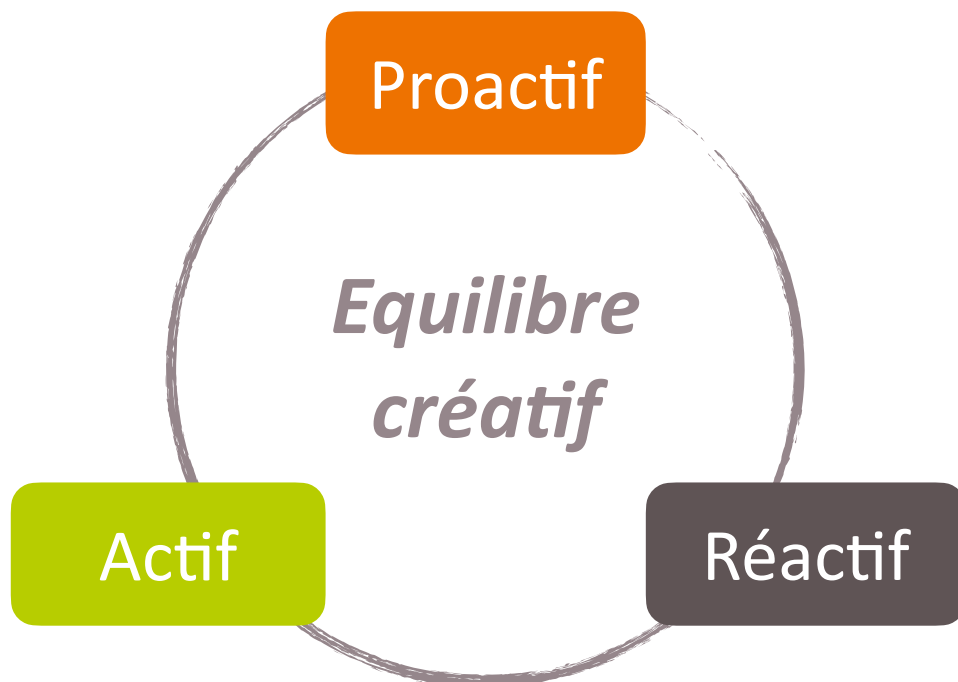
A l'origine, les méthodes agiles arrivent dans les années 1990, dans les services informatiques. Les projets et logiciels sont trop souvent en retard, coûtent trop chers et **ne rendent pas souvent satisfaction** aux utilisateurs finaux. Une **remise en cause des méthodes** de développement des logiciels est opérée en 2001 avec « l'agile manifesto » qui introduit de nouveaux paradigmes. La méthode « SCRUM » est largement déployée dans les SSII et chez les concepteurs de logiciels.

La vision d'Agileom est que l'agilité peut s'étendre à toute l'entreprise : notre société vit des **changements structurels forts** et ne peut continuer à fonctionner sur les seuls principes établis depuis la 1ère révolution industrielle. Ces changements sont principalement l'émergence de la société de l'information, la mondialisation, l'évolution rapide des marchés, la **turbulence constante de notre environnement** (politique, économique, écologique, technologique ou réglementaire).

Les organisations commencent à réagir à ces mouvements intenses : le réflexe des nouvelles générations est de se regrouper, par tribu, pour donner le change à l'individualisme. Cela repositionne **l'Homme au centre de la création de valeur** dans notre société devenue hyper informée et hyper connectée. Ces tendances et évolutions profondes réclament une **nouvelle manière de travailler**.

## Agilité = Agir autrement...dans 3 dimensions

L'agilité est la recherche d'un équilibre entre 3 piliers : une dimension **proactive** (création de valeur par le sens), une dimension **active** (faire ce que l'on sait bien faire) et une dimension **réactive** (saisir les opportunités déclenchées par les changements).





# A quoi reconnaît-on une organisation agile ?

Une organisation agile est capable de :

- **Créer de la valeur** en innovant et en s'adaptant à temps aux changements
- S'adapter aux imprévus et **faire converger les énergies** vers le client
- Faciliter les **apprentissages rapides** pour prendre en compte la réalité
- Faire confiance et **responsabiliser** ses collaborateurs
- Laisser une **place importante à l'intuition** collective et individuelle
- **Réduire les écarts** entre les différentes perceptions individuelles

## Définition et nuage de mots

agilité \a.zi.li.te\ féminin

*se dit d'un système ou d'un individu capable de s'adapter à son environnement avec un temps de réponse optimum*



L'agilité ne saurait donc être un état stable et définitif, mais une propension, **une aptitude à maintenir un mouvement permanent**, tout comme le fait l'équilibriste sur son fil...

C'est un **changement de mode de pensée et de croyances** : intégrer la circularité et une **vue définitivement globale et systémique** comme règles de base.



2

# Nos 7 principes agiles



# Sommaire de nos 7 principes agiles

#1

## Converger vers le client

*Mettre le client au centre des préoccupations*

#2

## Diffuser le sens

*Le sens comme moteur de l'action collective*

#3

## Partager la responsabilité

*Chacun prend ses responsabilités à son niveau*

#4

## S'adapter à la réalité

*Prendre en compte la partie invisible de la réalité*

#5

## Apprendre vite

*Le droit à l'erreur et le devoir d'apprendre*

#6

## Transformer les liens

*Quand la confiance donne de l'énergie*

#7

## Libérer l'autonomie

*Donner toute sa place au membership*



## *Mettre le client au centre des préoccupations*

Les clients sont de plus en plus exigeants, volatiles et informés. Le dirigeant a besoin de planifier une stratégie face aux **évolutions rapides de l'environnement**.

Anticiper les tendances et demandes des clients est la compétence clé du dirigeant actuel. **Transmettre sa vision** et faire adhérer autour de son projet d'entreprise sont les fondamentaux de son leadership.

Les équipes sont donc mobilisées pour **faire émerger des propositions, prendre des initiatives** et répondre aux besoins des clients. L'addition des deux énergies (planifiée et émergente) rapproche l'organisation de sa pérennité et de sa compétitivité pour converger vers ses clients.

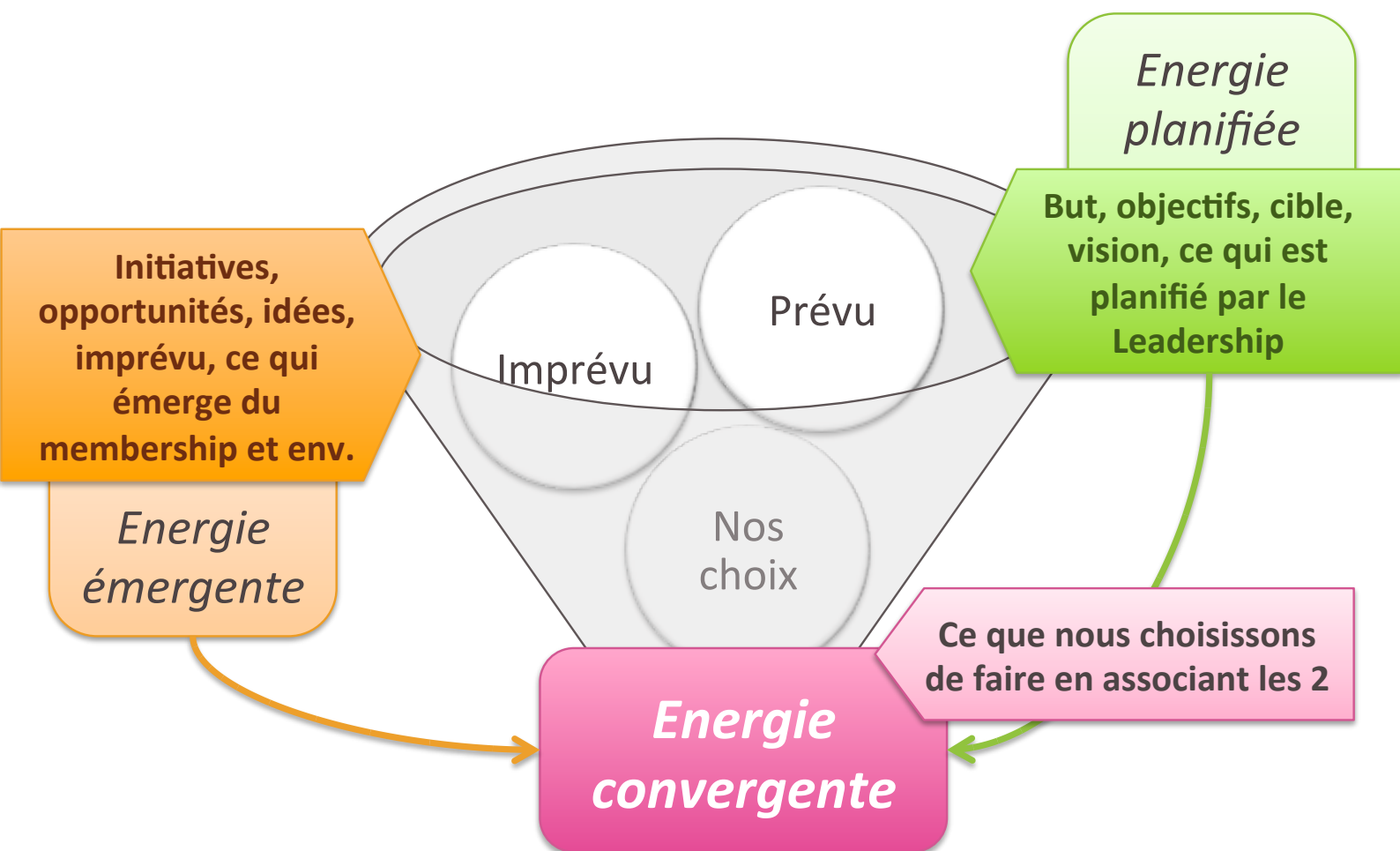
« Il n'y a qu'un patron : le Client ! Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant acheter ailleurs... »

## *Energie planifiée + énergie émergente = convergence*

Toute organisation, entreprise ou équipe est pilotée par 3 énergies :

- L'énergie **planifiée** : ce que l'organe de décision prévoit de faire pour répondre à l'environnement et aux éléments stratégiques (*leadership*)
- L'énergie **émergente** : ce sont les idées, initiatives et propositions émanant de l'organe de production (*membership*). C'est également les imprévus émergents de l'environnement
- L'énergie **convergente** : c'est le résultat de la zone de dialogue entre les 2 premières énergies : la convergence vers un objectif commun. Ce sont les choix et décisions du système pour répondre à l'environnement.

Le schéma ci dessous illustre l'articulation des 3 énergies pour réussir la convergence vers le client :



## *Nos actions vers le client*





## *Le sens comme moteur de l'action collective*

Trop souvent **la tête dans le guidon**, nous nous perdons dans le contenu (ce qui est à faire). En prenant un pas de recul, le manager permet aux équipes de répondre à la question : « **Comment s'y prendre** pour atteindre nos objectifs ». Il focalise alors l'équipe sur les processus pour réussir les objectifs.

Le dirigeant lui, est porteur du sens : **où allons-nous** et pour quelle valeur ajoutée. Il donne la direction à suivre et du sens aux actions du quotidien en impliquant le management comme relais du sens. La clef de cette diffusion du sens à tous les étages de l'organisation est de **partager une ambition commune**.

La cohérence de l'organisation est obtenue par l'utilisation de ces 3 dimensions, dans le bon ordre : **sens** en premier, puis **processus** et enfin **contenu**.

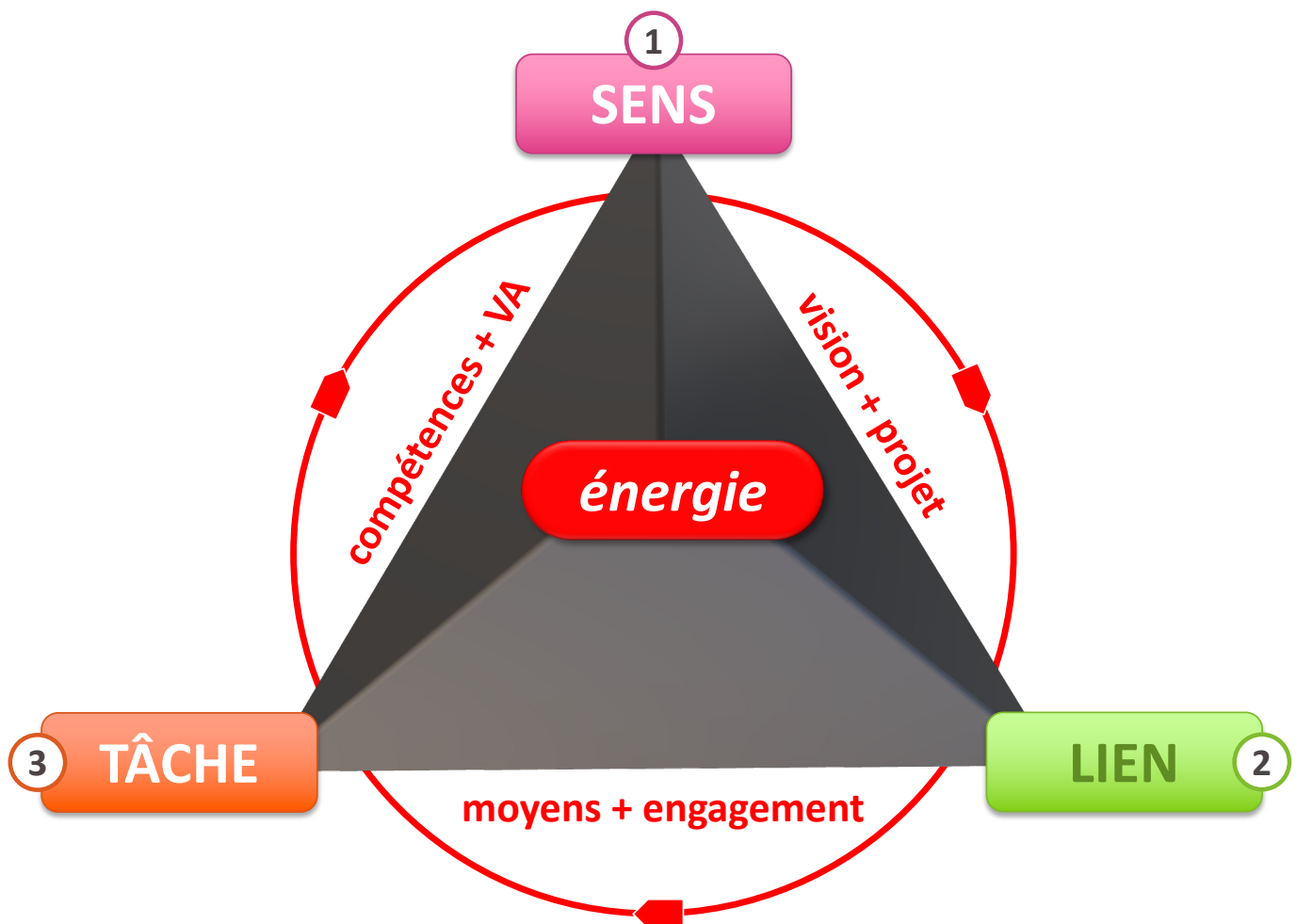
« Le grand leader est celui qui prend les gens là où ils sont  
pour les emmener là où ils ne sont jamais allés... »

Henry Kissinger

## Sens > Processus > Contenu

La majeure partie des **énergies** sont **utilisées dans le contenu** : le sujet technique ou opérationnel d'une réunion par exemple. Le processus, c'est à dire comment nous nous y prenons pour réussir ou échouer, est souvent inconscient et tacite. Nous pouvons dire que le fond est le contenu et la forme est le processus. **Parent pauvre des relations, le sens** (pour quoi faisons-nous ce que nous faisons) est très rarement mis au centre des débats. C'est un fonctionnement à l'envers.

Pour construire des projets mobilisateurs, l'agilité propose de positionner le sens en premier dans les échanges : **Pour quoi sommes nous réunis ?** Une fois le sens partagé et validé, vient la seconde question : **Comment allons nous nous y prendre** pour atteindre la destination. Enfin, nous pouvons ensuite nous occuper du contenu et **faire les actions concrètes**.







## *Chacun prend ses responsabilités à son niveau*

Dans toute situation professionnelle, la responsabilité est collective : ce que je fais, ce que l'autre fait et ce que l'organisation fait. **Oser la coresponsabilité** c'est adopter la contribution de tous dans la résolution des problèmes et l'**acceptation de sa propre part** de responsabilité (s'exprimer, proposer, agir, améliorer).

La responsabilité individuelle est de transformer les décisions en actes. Le collaborateur n'est plus un spectateur exécutant mais un **acteur à part entière** de la vie de son entreprise.

La responsabilité collective est de répondre, ensemble, aux exigences du client. La responsabilité du management est d'**être un facilitateur** de cette énergie collective de construction de valeur.

« Quelqu'un qui est responsabilisé, qui aime son job, sait pourquoi il se lève le matin. Il prend du plaisir à être acteur de son activité »

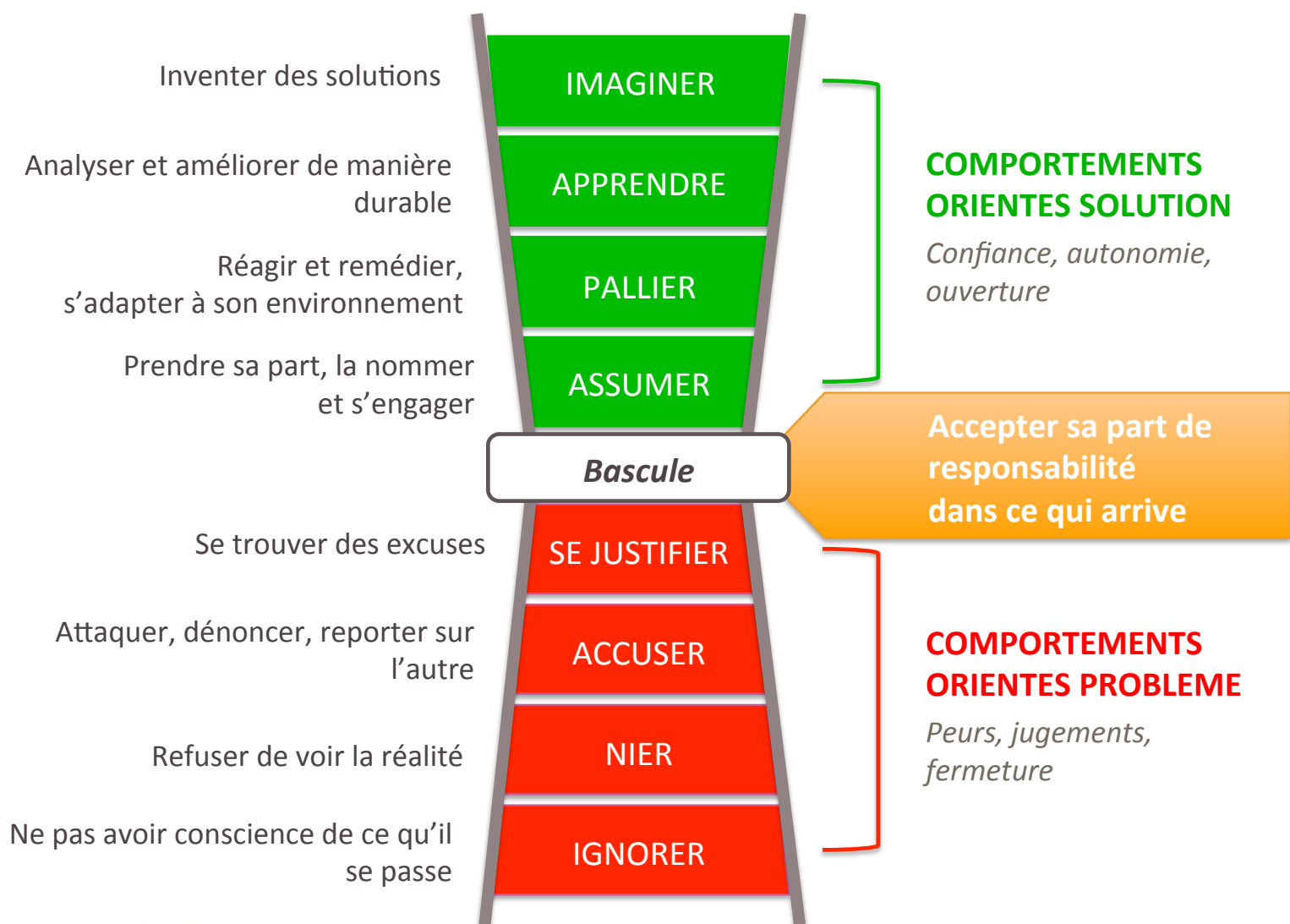
Laure Wagner - BlaBlaCar

## *Moi + toi + le système = coresponsabilité*

Pour installer la coresponsabilité, l'outil très concret et opérationnel est « la bascule ». Entre des comportements orientés problèmes et des comportements orientés solutions, il n'y a qu'un pas : **la bascule vers l'acceptation de sa part de responsabilité**.

Lorsque nous sommes impliqués dans une situation professionnelle (projet, action, réunion, relation), notre responsabilité individuelle est engagée. **Savoir la reconnaître, l'accepter et l'assumer** est une posture qui inspirera confiance et ouverture dans les relations.

Un manager ou dirigeant qui souhaite voir ses collaborateurs basculer dans la coresponsabilité aura tout intérêt à **commencer à prendre sa part en premier**. L'exemplarité est un des meilleurs outils de management.







## *Prendre en compte l'invisible de la réalité*

La partie visible de l'iceberg est la **réalité factuelle** : les faits, les chiffres, les indicateurs, les mots, les actes. La partie cachée est notre **réalité émotionnelle** : comment nous ressentons et vivons la réalité factuelle.

Nous entrons ici dans la "science molle", c'est à dire le champ émotionnel (invisible et imprévisible), pourtant si influent sur nos comportements. Les écarts entre ces deux réalités sont **le siège des résistances au changement** et des freins à nos réussites.

La compétence clé est la **mise en lumière de ces écarts, leur acceptation** et leur réduction grâce à une implication collective. Changer de regard pour accepter les différences de perceptions.

« Les choses ne changent pas réellement, change ta façon de les voir, cela suffit. »

Lao Tseu

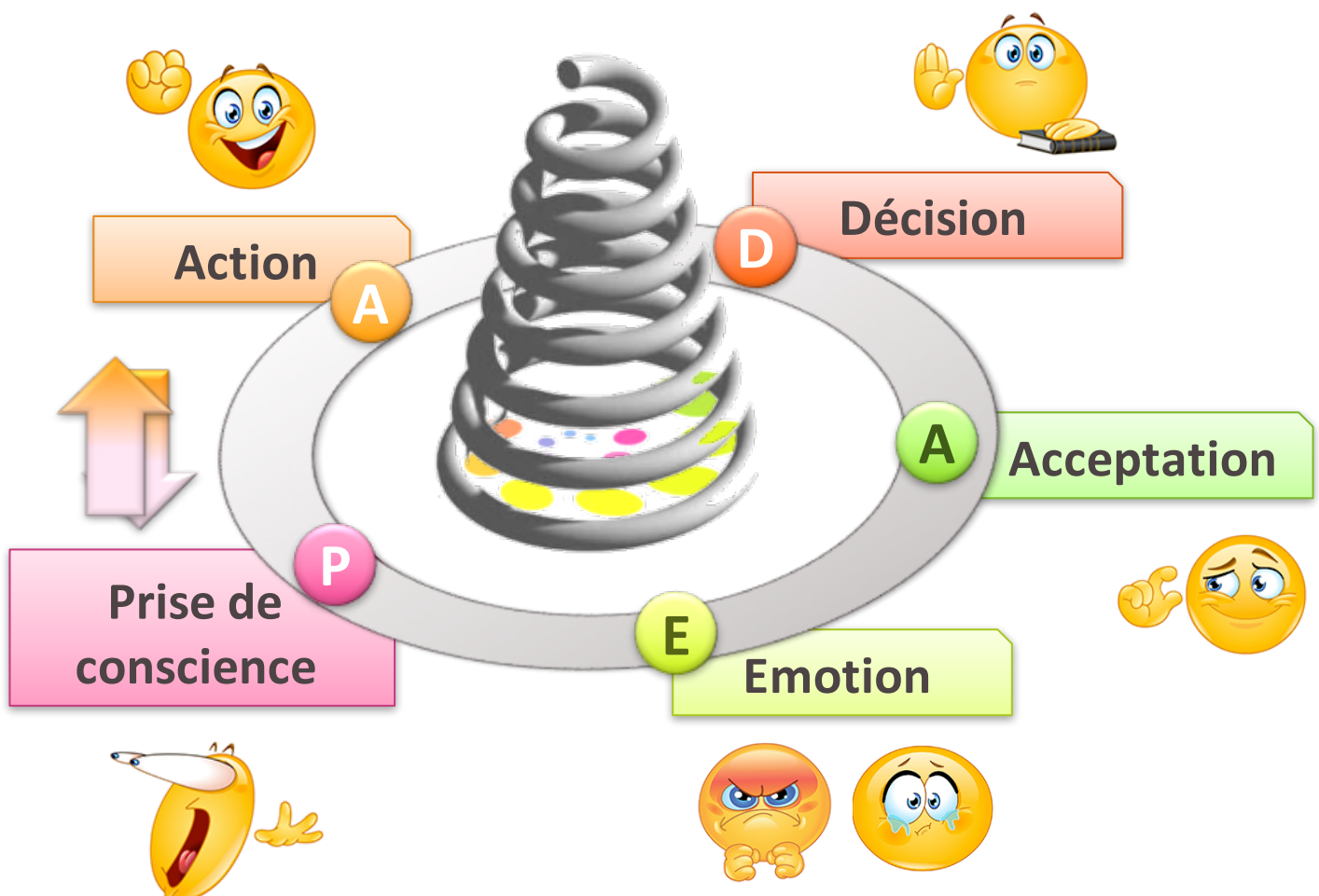


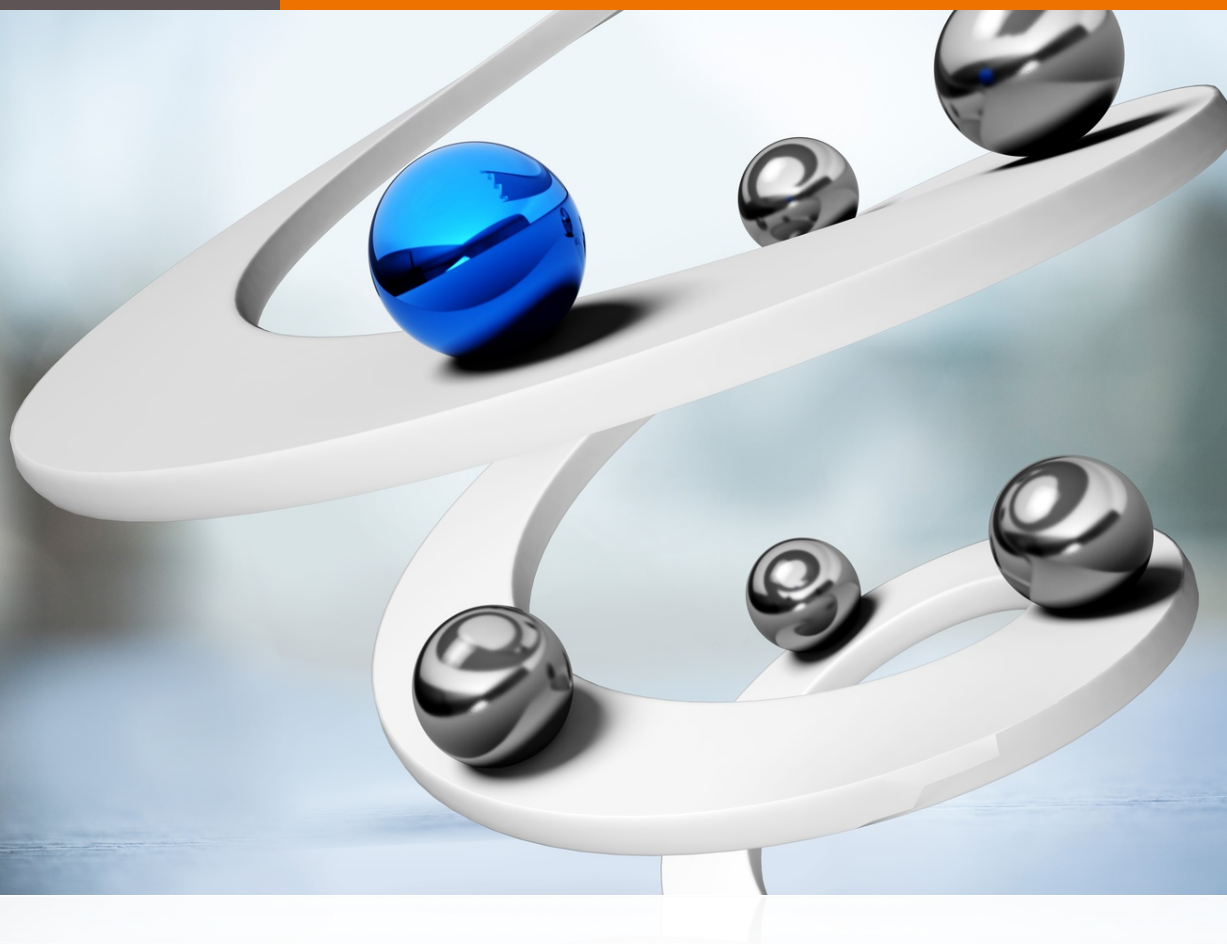
## Réalité émotionnelle > réalité factuelle

Il est un outil très utile pour prendre en compte la réalité humaine, inspiré du processus de deuil : **le plongeon**. Découvrez le chemin, semé d'embûches, vers l'action :

1. **La prise de conscience** de la réalité, de ses conséquences (le saut dans le vide)
2. **Les émotions** ressenties face à cette réalité : comment cela me traverse
3. **L'acceptation** de nos émotions et de la réalité telle qu'elle est
4. **Ma décision** : à quoi je dis Non, à quoi je dis Oui
5. **Mes actions** : je passe à l'action, de manière concrète et engagée

Certains pensent que la prise de conscience suffit pour passer à l'action. La réalité humaine est plus subtile et complexe ; c'est un plongeon vers l'inconnu, avec **des allers-retours fréquents** entre les différentes étapes.





## *Le droit à l'erreur et le devoir d'apprendre*

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui savent **apprendre plus vite que les autres**. Elles s'emparent des apprentissages et des connaissances communes, standardisent les méthodes éprouvées et élaguent les activités inutiles et à faible valeur ajoutée. Leurs équipes n'ont donc plus à «réinventer la roue».

L'application du processus "**Livrer vite, pour apprendre tôt**" invite à réaliser des cycles rapides et itératifs, dans tous les domaines de l'entreprise. Le **droit à l'erreur** est accompagné du **devoir d'apprendre** de ses erreurs pour éviter qu'elles se reproduisent encore et encore.

Cela permet de conserver une **proximité** avec nos clients et un **temps d'avance** sur la concurrence.

« Ce n'est pas le gros qui mange le petit,  
mais le plus rapide qui avale le plus lent »

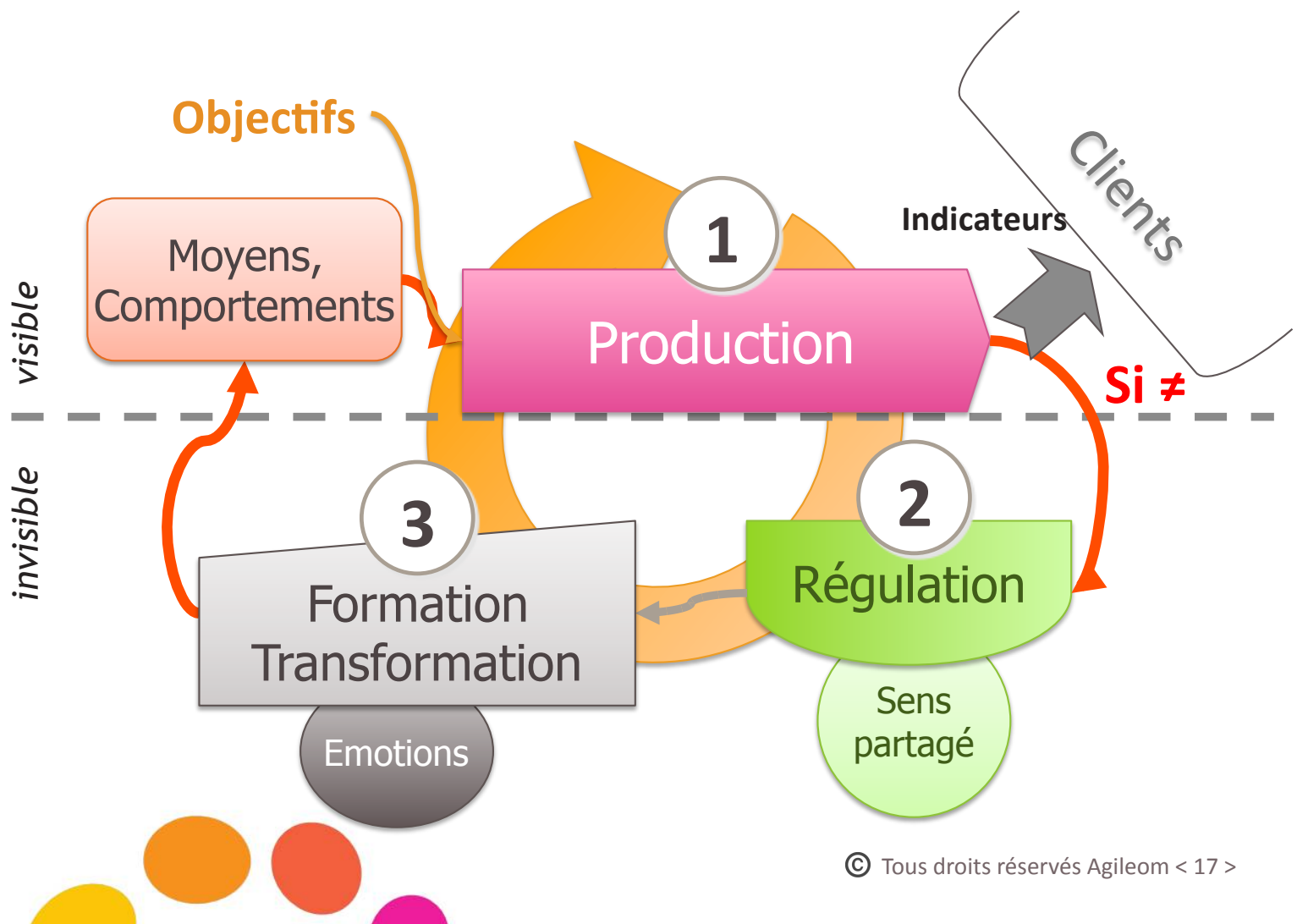
Chris Laping, People Before Things

## Apprentissage > résultat

Comment déclencher le cercle vertueux des apprentissages dans une organisation ? En utilisant les 3 moteurs ci-dessous :

1. **La production** : livrer les produits et services à nos clients avec des indicateurs clés qui mesurent leur satisfaction et la qualité. Lorsque il y a des écarts importants, il est temps d'enclencher le 2e moteur...
2. **La régulation** : arrêter de produire pour analyser la manière de produire ; descendre du vélo pour regarder comme nous pédalons. C'est aussi un espace de régulation des liens entre les personnes pour retrouver le sens initial...
3. **La transformation** : après avoir pu exprimer et analyser les écarts (opérationnels, organisationnels et relationnels), le 3e moteur est celui de l'utilisation des apprentissages pour transformer les méthodes, les produits, les comportements au service d'une production plus performante.

Apprendre vite de ses erreurs devient alors la compétence clé, au delà des compétences techniques.







## *Quand la confiance donne de l'énergie*

La plupart du temps, ce ne sont pas les personnes qui dysfonctionnent. Ce sont les liens entre les personnes qui sont souvent **inopérants ou obsolètes** face à la réalité.

Nous ne pouvons pas changer les personnes ; nous pouvons pourtant **faire évoluer leurs liens**. Dans une organisation, les liens sont multiples : le lien à l'environnement, le lien entre les managers et les équipes, les liens entre les équipes, les liens entre les collaborateurs et le lien à soi-même.

L'énergie investie dans les liens vient d'une équation simple : **quand la confiance est supérieure au doute**, l'énergie positive est présente dans les liens. L'enjeu devient alors l'activation de cette transformation des liens pour **réussir les objectifs ensemble**.

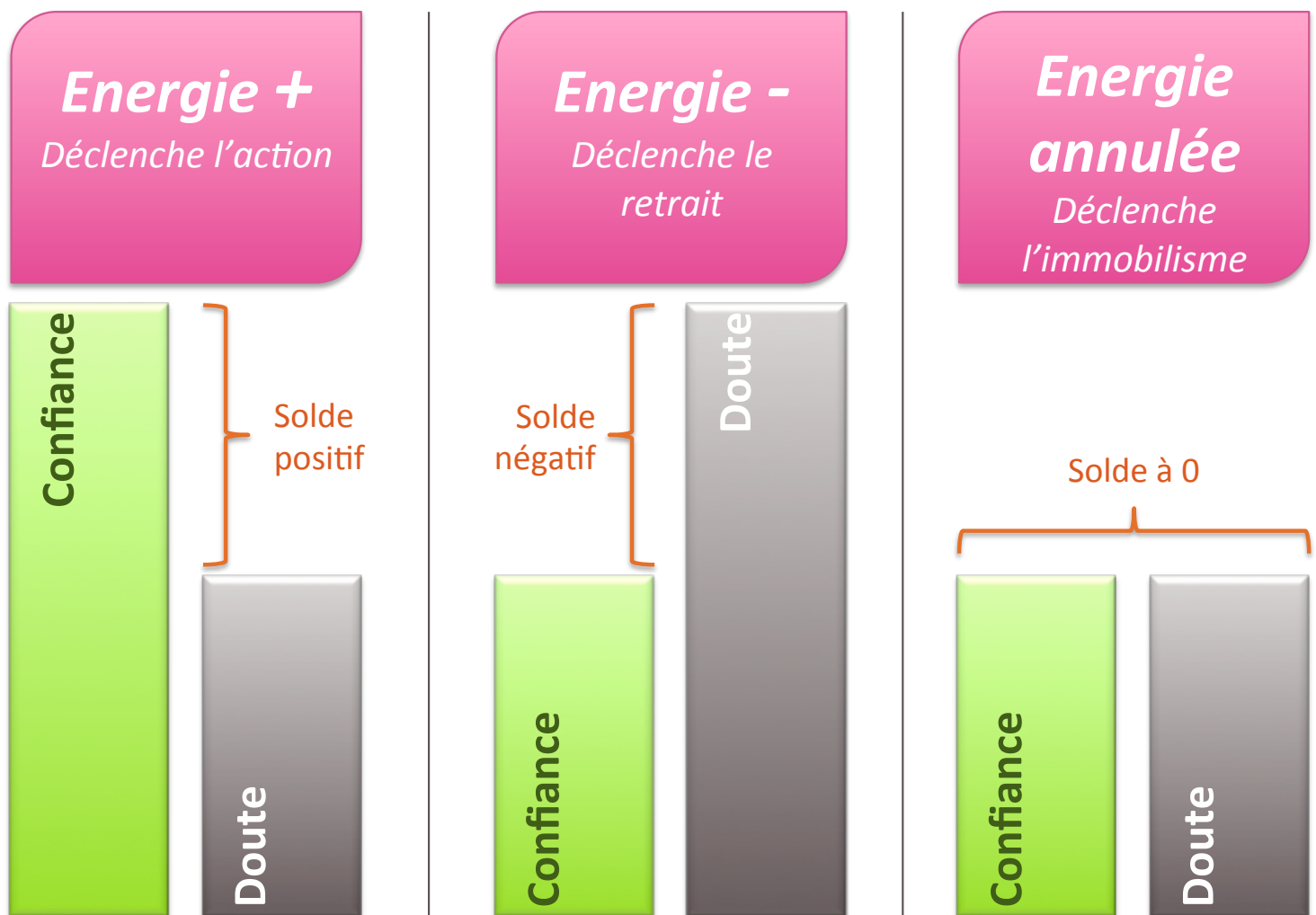
« Les liens sont les véhicules invisibles de l'énergie entre les personnes. Prendre soin des liens c'est garantir la performance »

## Confiance > doute = énergie vitale

La circulation des énergies provient des **perceptions individuelles et collectives** autour de la confiance et du doute :

- **Confiance > doute** : l'énergie est positive et permet le déclenchement des actions et des interactions entre les personnes
- **Confiance < doute** : l'énergie est négative et installe la méfiance, le retrait. Les actions sont faites sans conviction, avec un minimum d'engagement
- **Confiance = doute** : l'énergie est annulée et déclenche l'immobilisme. C'est un questionnement interne qui paralyse les actions.

Comment retrouver la confiance ? En (re)visitant les 3 zones de cette confiance : en soi, en l'autre et dans l'organisation. C'est un **travail d'expression et de partage** pour faire évoluer les liens, au lieu de vouloir faire changer les personnes.







## *Donner toute sa place au membership*

Le membership est l'appartenance et l'adhésion des membres d'une équipe ou d'une entreprise. Chacun fonctionne avec un niveau d'autonomie variable, relié à chaque situation professionnelle qu'il vit. Ce niveau d'autonomie est directement lié à ses compétences (**savoir, savoir faire et savoir-être**) et à son engagement (**motivation et confiance en soi**).

Développer l'autonomie à tous les niveaux de l'organisation permet la responsabilisation des collaborateurs et leur développement professionnel. Le dirigeant et **les managers sont les architectes de ce développement.**

L'autonomie, ainsi libérée à tous les étages de l'organisation, **déclenche le développement de l'entreprise.**

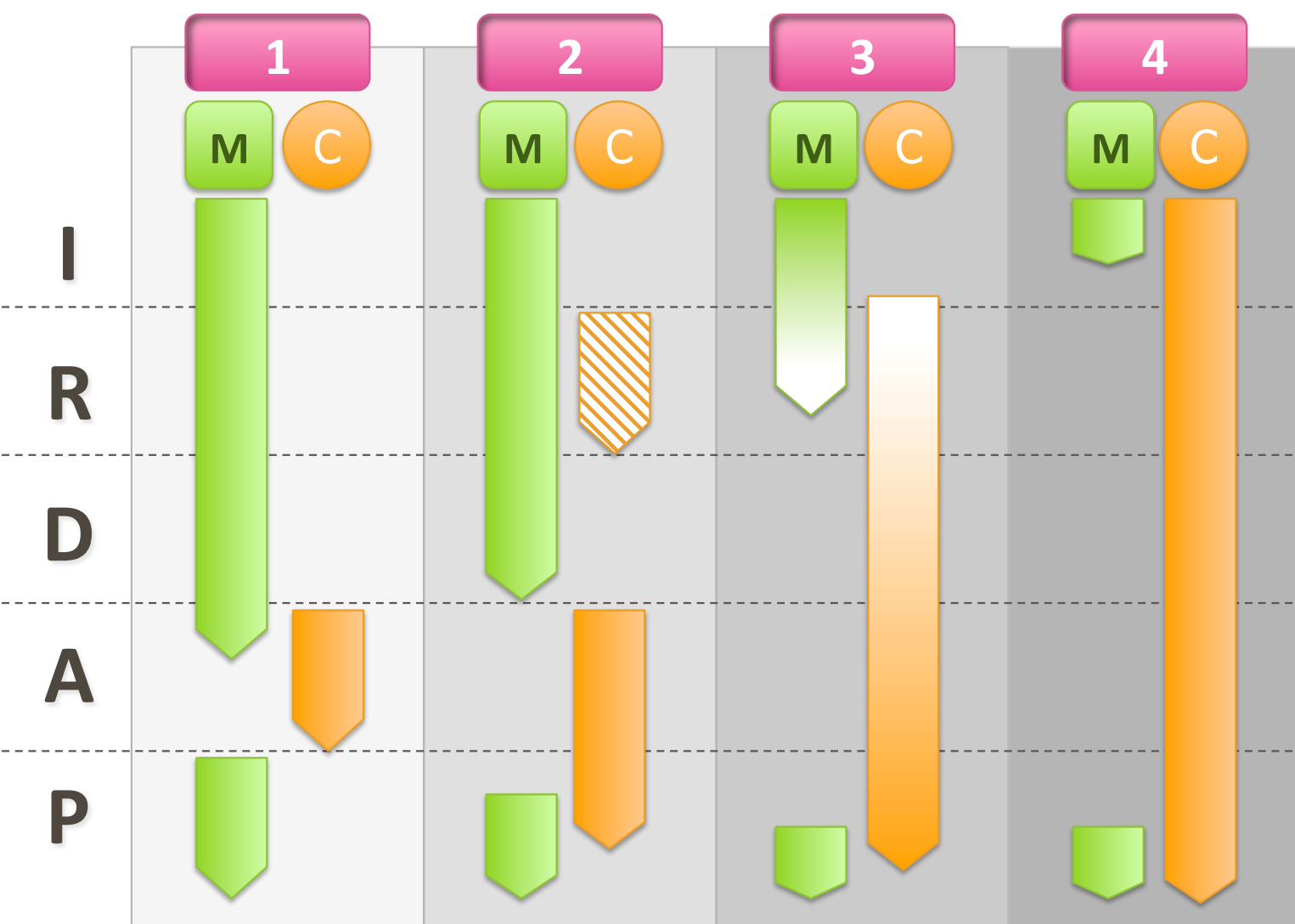
« Si tu donnes un poisson à un homme, il se nourrira une fois,  
si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie. »  
proverbe africain

## Compétence + engagement = autonomie

Le modèle I.R.D.A.P nous donne les clefs du développement de l'autonomie. Toute tâche ou action se décompose en 5 étapes :

- **I pour Information** : les informations nécessaires pour faire l'action
- **R pour Réflexion** : la capacité à penser l'action avec les informations reçues
- **D pour Décision** : la décision prise à partir de l'étape de réflexion
- **A pour Action(s)** : les actions concrètes réalisées pour faire l'action
- **P pour Progrès** : les apprentissages et leçons tirés de l'expérience vécue

Dans le cadre d'une délégation, le schéma ci-dessous illustre l'évolution de la répartition d'énergie entre le manager (M) et le collaborateur (C) pour libérer l'autonomie en 4 temps :



3

# Devenez inducteur d'agilité



*agileom.fr*



# Comment activer le processus de transformation

Les organisations et entreprises qui intègrent l'agilité dans leur raison d'être ont toutes un point commun : la **volonté et la capacité à se remettre en cause** !



## # CROIRE DIFFEREMMENT

Le préalable à toute transformation est un **changement de cadre de référence** : revisiter ses croyances et les valeurs qui soutiennent nos actes. En voici quelques exemples : *accepter les écarts sans chercher à les dissoudre, garder une vue positive et réaliste de l'avenir, voir le système et l'individu, intégrer la logique additive (ET) à la place de la logique soustractive (OU), voir la convergence comme objectif majeur et piloter par le sens.*

## # SENTIR SUBTILEMENT

C'est écouter, plus seulement avec ses oreilles, mais avec **tous ses sens et son intuition décomplexée**. Tout n'est pas rationnel dans notre monde. Accepter de prendre des décisions, alimentées par nos sens et nos émotions, pas uniquement par notre cerveau.

## # AGIR AUTREMENT

Avoir l'**audace d'expérimenter**, par petit pas, des solutions (même si elles ne sont pas parfaites). Faire confiance dans les ressources autour de nous, dans le collectif, dans la **capacité à s'ajuster**.

## Le processus est itératif et propre à chacun

Il n'y a pas de modèle d'organisation agile ; il y a **autant de modèles que d'entreprise**. C'est donc un processus générique à **personnaliser** selon chaque contexte. Voici les 10 étapes de l'**entreprise infiniment agile** :

1. Faire une **photo partagée** de la situation (externe et interne)
2. Valider un **projet** porteur de sens et d'une ambition commune
3. Revisiter la **culture** d'entreprise et sa vocation
4. **Prototyper** des solutions innovantes
5. Actualiser les modes de **management** et les outils
6. **Libérer** l'organisation et la décision vers celui qui fait
7. **Expérimenter** et ne retenir que ce qui fonctionne
8. **Apprendre** et corriger vite
9. Evaluer les bénéfices **clients** perçus
10. Explorer les **options** d'évolutions et recommencer en 1



# Les points de vigilance à prendre en compte

Notre expérience nous a montré les points de vigilance à prendre en compte pour la réussite d'une telle transformation vers l'agilité :



## Tout le monde n'a pas le même rythme

Comme dans tout changement, les individus ne sont pas égaux dans leur capacité à franchir les obstacles, à dépasser leurs peurs et à intégrer ce nouveau cadre de référence. Les plus moteurs peuvent être frustrés par les résistances des plus en retrait. Commencer par agir autrement, sur des actions simples pour montrer l'exemple...

## Oublier la formation des managers

Devenir une organisation agile ne se décrète pas ; cela s'apprend. Un des enjeux est l'incarnation des 7 principes agiles par tous les acteurs. La formation du dirigeant, des managers et des fonctions RH pour garantir la cohérence de leur posture est trop souvent oubliée...



## L'équilibre reste fragile et mobile

Faire le lien entre les besoins individuels et ceux de l'organisation n'est pas toujours aisé. C'est comme un mobile : toucher un élément fait bouger les autres éléments qui lui sont reliés. L'inter-dépendance est une étape de développement exigeante et courageuse, demandant la réduction des égos...

## Abandonner devant les obstacles

La logique agile « croire – sentir – agir » remet en cause des habitudes et des manières de faire.

Les premiers obstacles sont souvent comportementaux. Devant les différences de représentations, la perception des gains et pertes est une question clé...



## Récolter les avantages de l'agilité

Les entreprises qui développent des habitudes et des processus agiles en récoltent les avantages (liste non exhaustive) :

- Plus **grande réactivité** face aux évolutions de leur marché
- Amélioration de la **satisfaction client**
- **Évolutions** organisationnelles plus **rapides** et plus **efficaces**
- Plus grande **réactivité** dans l'exécution des projets
- **Renforcement de l'engagement** de toutes les parties prenantes
- Amélioration de la **satisfaction des collaborateurs**
- Meilleure **rentabilité** des activités
- Economies financières sur le **long terme**

Devenir inducteur d'agilité c'est **incarner les 7 principes agiles** dans sa posture professionnelle, quelle que soit sa contribution dans l'organisation. C'est donc **accepter de se former** à de nouvelles manière de faire et d'être. C'est aussi devenir un ambassadeur d'une **audace assumée** et de la technique des petits pas :

< **faire d'abord et ajuster ensuite !** >

***L'agilité**  
comme nouvelle  
réponse  
face à  
l'incertitude*







**« Et si vous osiez  
vraiment,  
que feriez-vous de  
réellement différent ? »**

***Commencez par nous contacter  
et venez vous former pour  
devenir inducteur d'agilité !***

# Découvrez Agileom



# Présentation d'Agileom



## Notre mission : inducteur d'agilité

Agileom est le 1er centre de formation à l'agilité et au coaching qui s'adresse aux coachs internes et externes, aux dirigeants, aux managers et aux fonctions RH

## Nous répondons à vos enjeux actuels

Depuis 2001, Agileom forme avec enthousiasme les organisations des secteurs publics et

Inspirer  
**les dirigeants**

Former  
**les managers**

Soutenir  
**les fonctions RH**

Professionaliser  
**les coachs**

Induire  
**l'agilité**

Transformer  
**les organisations**

privés dans leur transformation. Aujourd'hui, c'est une équipe de **6 formateurs et coachs certifiés** et notre assistante qui composent l'équipe. Nous avons fait le choix de la qualité avec l'accréditation de nos formations par ICF et le processus qualité e-Afaq de l'AFNOR.

Agileom est un organisme de formation pragmatique, sérieux sans se prendre au sérieux. **Nous appliquons à notre organisation ce que nous enseignons.** Nous croyons fondamentalement que les personnes en croissance sont le levier de la croissance des organisations.



## Nos valeurs et notre approche pédagogique

- Un accueil inconditionnel de la personne
- Un profond respect de la culture de l'entreprise rencontrée
- Un accompagnement à développer la cohérence
- Le plaisir comme moteur puissant pour apprendre
- L'agilité comme source de changement réel et profond

Notre approche est pluridisciplinaire et nos enseignements sont basés sur l'ouverture à **plusieurs écoles de pensées** : les 7 principes de l'agilité selon Agileom, l'approche systémique, l'analyse transactionnelle (AT), le schéma de FOX en 3D, le management situationnel (Hersey & Blanchard). Notre pédagogie est dite « intégrative », reposant sur :

Transmettre  
**les connaissances**



Elargir  
**les croyances**



Stimuler  
**les actions**

## Notre équipe à votre service

- **Chloé HUGON**, chargée marketing et commerciale
- **Christine MARCHAND**, Formatrice, Coach PCC
- **Véronique PERON**, formatrice, Coach ACC
- **François DEBLY**, formateur, superviseur Coach ACC
- **Alexandra QUILLET**, formatrice, Coach PCC
- **Cédric BERREST**, formateur, Coach ACC
- **Cyrille ROY**, formateur, coach agile
- **Marie-Laure LECORNU**, formatrice, Coach ACC
- **Bruno BOLLE-REDDAT**, formateur, superviseur, Coach MCC et dirigeant



## Témoignage client

« Apprendre chez Agileom est un réel plaisir car c'est un équilibre entre profondeur, plaisir et solutions concrètes »

## Nous remercions nos clients pour leur confiance



Prenez rendez-vous avec l'avenir.



# Agileom

FORMER LES ACTEURS DE L'AGILITÉ



9 boulevard Rembrandt, Apogée C / 21000 DIJON

Tel +33 (0) 380 38 39 14  
[contact@agileom.fr](mailto:contact@agileom.fr)

[www.agileom.fr](http://www.agileom.fr)



Livre blanc 2018 - © Tous droits d'utilisation et de reproduction soumis à l'accord d'Agileom

S.A.R.L. Agileom au capital de 20 000 euros / RCS Dijon B 510 849 896 / Code APE 8559 A  
Déclaration d'activité enregistrée sous le n° 26 21 02609 21 auprès du préfet de région de Bourgogne