

XXXX



par Patrick CHALANÇON \*

# L'agilité ou la performance 2.0 !

**N**ous le constatons de jour en jour, les entreprises subissent une double contrainte, celle d'être performantes et celle de devoir s'adapter et réagir de plus en plus rapidement. En effet, les marchés changent toujours plus rapidement et, en conséquence, les cycles produits sont toujours plus courts et les prévisions de ventes moins fiables. Ces entreprises ont besoin d'être agiles !

La performance est une chose, et toutes les entreprises ou départements d'entreprise ne la maîtrisent pas forcément, mais être performant et agile, c'est plus compliqué ! L'agilité, c'est un peu comme la « dérivée » de la performance (au sens mathématiques). Une performance 2.0 en quelque sorte. C'est, in-fine, l'art de pouvoir absorber les changements sans stress, de se reconfigurer de manière naturelle, d'adapter sa cible à un environnement très mobile.

Comme développé dans le livre « Manager : devenez durable ! » (Studyrama 2013), il est plus que jamais fondamental d'équilibrer constamment les aspects humain et systémique (outils, méthodes)

dans les actions. De cet équilibre naît une performance durable. Abordons donc l'agilité et quelques méthodes sous l'angle des aspects systémiques et humains.

---

*Pour être agile l'entreprise a besoin d'être organisée, structurée de manière souple et flexible.*

---

**Aspect systémique.** Pour être agile l'entreprise a besoin d'être organisée, structurée de manière souple et flexible. Les méthodes agiles insufflent une nouvelle manière de faire, toujours centrée sur le client.

**Aspect humain.** La chose primordiale est de donner du sens à la démarche et d'instaurer la confiance. Communiquer pourquoi le client doit être au centre et insuffler la conviction du management que ça va marcher !

L'agilité implique des méthodes telles que lean management, visual management, scrum, kanban agile... Prenons quelques exemples.

## SCRUM

**Aspect systémique.** C'est une méthode qui permet à une équipe de fonctionner en mode « sprint » pendant 1 à 4 semaines de manière constante, sans fatigue, sans stress. L'horloge de synchronisation est calée sur 24h, via de courtes séances. On remonte les problèmes de la veille dans une dimension d'équipe.

**Aspect humain.** L'équipe entière s'engage mais chacun partage. L'aide s'installe quotidiennement à l'intérieur de l'équipe. L'approche implique la formation d'un « ScrumMaster » qui anime ces courtes séances journalières et suit les collaborateurs de l'équipe.

---

*Le manager qui veut tout maîtriser doit lâcher prise, donner sa confiance, donner confiance.*

---

## SPRINT

**Aspect systémique.** De manière générale, on va chercher à éviter les grands processus. On va se mettre d'accord sur l'ensemble puis le découper en séquences, chacune réalisable dans un sprint. On définit au travers d'un « User story » le résultat attendu. Puis on visualise et définit comment arriver à ce résultat. Par contre, il est impératif que tout soit réalisable avant de lancer un sprint.

**Aspect humain.** Le maître mot est la responsabilisation et l'acceptation du travail : « je suis d'accord de faire le sprint ». On donne du temps pour échanger, mais une fois défini au niveau de l'équipe, chacun s'engage. Le leader motive, mais l'équipe choisit les tâches en accord avec le client. C'est très responsabilisant.

## KANBAN AGILE

**Aspect systémique.** Il permet de se structurer pour absorber les urgences. Le processus « stan-



dard » couvre le quotidien alors que d'autres processus spécifiques adressent de manière adaptée les urgences. Celles-ci ne perturbent plus le flux standard. On intègre ainsi le traitement d'urgence, que l'on va mesurer pour dimensionner l'organisation. On va en quelque sorte donner sa place à l'urgence.

**Aspect humain.** En acceptant les retards et en priorisant le reste à faire, on décharge l'équipe du facteur stress. Le collaborateur reprend la maîtrise de sa charge de travail, « on ne charge plus la mule ». Je m'engage sur les résultats sans couteau sous la gorge.

## CONCLUSION

Soit l'entreprise naît agile, soit elle le devient progressivement. Les méthodes agiles ont fait leur preuve. Deux cultures de management cohabitent, fertilisent au travers de petits succès, c'est un chemin. Cela devient un mode de pensée, une culture. La direction doit être porteuse de la volonté pour faire émerger ces nouveaux modes d'organisation. Le manager qui veut tout maîtriser doit ainsi lâcher prise, donner sa confiance, donner confiance. ■

---

*\*A PROPOS DE L'AUTEUR :  
Patrick CHALANÇON - "Business Booster",  
directeur de CapeGrowth,  
spécialisé dans l'amélioration de la performance  
d'entreprise et d'équipe*