

Les facteurs humains

de réussite de l'entreprise agile



NICOLAS FUSIER

Directeur des opérations
Dragonfly Group



L'année 2020 a poussé brutalement toutes les entreprises à devenir plus flexibles et agiles face à la situation mouvante des conditions sanitaires, économiques et réglementaires, en bouleversant les organisations, les équipes, les finances, les processus, etc. Pour être durables cependant, ces transformations ne doivent pas être subies mais souhaitées et construites en s'appuyant sur l'ensemble du personnel de l'entreprise.

L'entreprise agile accorde une place importante à l'organisation du travail par projets, avec des équipes plus autonomes, des cycles de travail courts et itératifs. La plus forte responsabilisation et le besoin de créativité y sont en outre accompagnés de l'acceptation par la hiérarchie d'un certain droit à l'erreur.

La phase de recrutement des nouveaux collaborateurs constitue un moment privilégié pour façonner l'agilité future des équipes. Outre l'expérience adéquate, il est essentiel d'identifier parmi vos candidats ceux qui sauront être autonomes, réactifs, flexibles, résilients, et en qui vous pourrez faire toute confiance. Pour évaluer ces qualités comportementales, l'entretien classique en face à face est certes incontournable mais insuffisant. En demandant à un ou deux collaborateurs de participer à l'entretien, la sensibilité de chacun per-

« L'entreprise agile accorde une place importante à l'organisation du travail par projets, avec des équipes plus autonomes, des cycles de travail courts et itératifs. La plus forte responsabilisation et le besoin de créativité y sont en outre accompagnés de l'acceptation par la hiérarchie d'un certain droit à l'erreur. »

mettra de mieux cerner le profil du candidat. Les évaluations psychométriques sont aussi un bon complément d'aide à la décision, nous les utilisons fréquemment pour éclairer la personnalité des candidats. Encore faut-il choisir les bons outils, car tous ne se valent pas. Enfin l'expérience de l'utilisation de logiciels collaboratifs tels que Slack ou Trello constituera un avantage supplémen-

taire du candidat agile.

L'accompagnement des équipes en place est également essentiel dans l'adoption d'un mode de fonctionnement plus agile. Il faut tout d'abord accorder une attention particulière à la clarification des responsabilités et des zones d'autonomie, en encourageant la transparence et la réactivité. Ensuite le développement de synergies intergénérationnelles sera un facteur de réussite. Les plus jeunes apporteront à leur aînés leur maîtrise des nouveaux outils informatiques et un regard neuf, tandis que le personnel plus senior apportera son expérience du métier, des clients, du secteur. La constitution de binômes intergénérationnels peut utilement contribuer à ces transferts de compétences et d'attitudes, dans le cadre d'un mentorat bidirectionnel ou de petits groupes de projet. Enfin dans le contexte particulier des entreprises françaises en Chine, il faut savoir combiner le mode de fonctionnement très réactif de la culture chinoise avec l'approche française plus planificatrice. Les formations interculturelles peuvent permettre de sensibiliser les équipes aux synergies possibles des deux cultures. Le meilleur des deux mondes en quelque sorte.

NICOLAS FUSIER, Directeur des opérations, Dragon Fly